

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo
secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de
1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO



“EL LIDERAZGO ACTUALIZANTE: UNA COMPETENCIA PARA LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES”

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

MAESTRO EN DESARROLLO HUMANO

Presenta: Mariano José Doval González

Asesora: Dra. Sofía Cervantes Rodríguez

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. 6 de julio de 2017

El origen de dedicar tiene que ver con destinar algo en justicia.

A:

*Quienes de algún modo estamos en búsqueda.
Los peregrinos con ruta y los que no la tienen.
Los que nos acompañamos en el camino.*

*La mujer de Dios con quien comparto meta y
quien es trayecto y destino al mismo tiempo.*

«Alexandre, Charlemagne et moi avons reçu l'extraordinaire pouvoir d'influencer et de commander les hommes. Mais notre présence était nécessaire (...) Jésus-Christ, lui, a influencé et commandé ses sujets depuis dix-huit siècles sans être visiblement présent de corps. Alexandre, César, Charlemagne et moi avons fondé des empires. Mais sur quoi avons-nous basé les réalisations notre génie? Sur la force. Seul Jésus-Christ a fondé son royaume sur l'amour ».

Napoleon

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, a Su Amor y a Sus obras.

Las Gracias son inagotables, regalo inmaterial, presencia, acompañamiento y dones. Aquí están.

Agradezco de modo especial a quienes directamente participaron en la realización de este trabajo: Doris, Carla, Paulina, Alejandra, Nelly, Diana, Carlos, Alejandro y Julián. A los profesores que observaron e hicieron recomendaciones y ajustes durante la elaboración de este trabajo: Bernardo, Noé y Laura. A Sofía, por acompañarme en terminar de dar forma, poner la última piedra y abrir la puerta.

Gracias.

RESUMEN

La realización de este Trabajo de Grado se llevó a cabo a partir de una intervención en la modalidad de taller, que incluyó actividades promotoras de la reflexión y el desarrollo de recursos personales, con el objeto de conformar equipos de trabajo en una empresa privada, mediante el desarrollo del liderazgo de los participantes y del grupo. Se presenta una propuesta de liderazgo que se ha denominado “liderazgo actualizante” y que representa la capacidad personal para impactar a otros, en el sentido de la colaboración, y con ello, la posibilidad de transitar de una conformación grupal a la de un equipo de trabajo. Se contó con la colaboración de nueve empleados de una empresa ubicada en el Municipio de Tlaquepaque, Jalisco, que participaron durante diez sesiones semanales con una duración de dos horas cada una. La propuesta surgió dado el contexto de la organización, que pasaba por reestructuras internas que igualmente daban muestra de problemas de integración y ausencia de liderazgos claros. Para el análisis de la intervención, se utilizaron la metodología cualitativa y los métodos fenomenológico y hermenéutico. Entre los logros obtenidos, se encontró que los participantes desarrollaron habilidades vinculadas al liderazgo, tales como, la escucha, empatía, respeto, apertura y sentido de pertenencia, tanto como integrantes de un grupo -en vías de conformar equipos de trabajo-, como de manera personal.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo actualizante, equipos de trabajo, grupo, conocimiento personal.

ABSTRACT

In order to complete this Grade Work an intervention with the modality of Workshop was performed. It included activities that promoted the reflexive thinking and the development of personal resources with the objective of creating working teams in a private enterprise using the leadership development of the participants and the group. Also, there is a new vision of leadership called "actualizing leadership" that reveals the personal capacity to generate impact on others, in the collaborative sense and, with that, the chance to move from a group conformation into a working team. There were nine employees from a company located in Tlaquepaque, Jalisco, which for ten weekly sessions, that lasted two hours each, worked on the Workshop. This proposal came up due the context of the organization that had gone through a restructuring that showed certain integration problems and gaps due lack of clear leadership. To analyze the intervention results, the qualitative methodology and the phenomenology and hermeneutic methods were used. Among the achievements acquired, it was found that the participants developed abilities and skills related to leadership, such as listening, empathy, respect, openness and sense of belonging; both as members of a group and as personally.

Key words: leadership, actualizing leadership, working teams, groups, self-knowledge.

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. TALLER PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO E INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	9
1.1 Planteamiento y justificación de la intervención	9
1.1.1 Mi peregrinar en el liderazgo y los grupos	12
1.1.2 Entorno y circunstancias	13
1.1.3 Caminando solo llegas más rápido, caminando acompañado llegas más lejos. La población	14
1.1.4 Mapa y brújula, condiciones y herramientas para reconocer lo que hace falta	15
1.2 Propósitos de la intervención	19
1.2.1 Propósito general.....	19
1.2.2 Propósitos específicos	19
1.3 La guía. Plan de acción	19
1.3.1 La ruta: el dónde y sus condiciones	20
1.3.2 Los acompañantes, origen y llegada. La alforja y los recursos.....	20
1.3.3 Las etapas del camino	21
1.3.4 Diario de ruta	22
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	23
2.1 La voz de la experiencia hoy	23
2.2 Las teorías del Desarrollo Humano que colaboran en el descubrimiento del propio liderazgo y abonan a la integración de grupos	29
2.2.1 La experiencia personal	29
2.2.2 La experiencia como paso al descubrimiento de las propias cualidades	32
2.2.3 Lo que soy y con lo que cuento.....	33
2.3 Las emociones, una expresión individual y un modo de relacionarse.....	34
2.4 Las relaciones humanas y los grupos como lugar de desarrollo.....	35
2.5 El liderazgo	37
2.5.1 Características del líder y del ejercicio del liderazgo	38
2.5.2 El liderazgo centrado en la persona	40
2.5.3 El servicio y el amor. Un puente entre las relaciones y el ejercicio del liderazgo	43
2.5.4 El liderazgo en los equipos y su distinción de la gestión de personas.....	46
2.5.5 El liderazgo. Promotor de productividad en los equipos	47

2.5.6 El espíritu de equipo: generador de cohesión y de efectividad en la ejecución de la tarea.....	50
2.5.7 Confianza y comunicación en la consolidación de equipos	51
2.5.8 Corresponsabilidad en el trabajo: una tarea del líder	53
2.6 El liderazgo en las organizaciones actuales	54
2.7 El liderazgo actualizante. Herramienta para el desarrollo e integración de equipos.....	57
CAPÍTULO III. NARRACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	59
Sesión 1: Concepto de persona, individuo. Self assesment. Concepto de grupo	59
Sesión 2: La comunicación como herramienta de formación e integración de grupos	61
Sesión 3: Escucha como elemento de la relación. Comunicación en situaciones de riesgo y supervivencia. Toma de decisiones.....	64
Sesión 4: Analizar el desarrollo de un grupo con una tarea específica. Refuerzo de la escucha	67
Sesión 5: Analizar el desarrollo de un grupo con una tarea específica. Refuerzo de la escucha. Reflexión.....	70
Sesión 6: ¿Quién soy? ¿Qué puedo hacer con lo que tengo? Individualidad e interdependencia en un equipo	73
Sesión 7: ¿Quién soy? ¿Qué puedo hacer con lo que tengo? Individualidad e interdependencia en un equipo II	74
Sesión 8: Descubrirme como parte de un grupo. Reconocer al grupo como organismo. Trabajo colaborativo.....	77
Sesión 9: Recuperación de vivencias.....	86
Sesión 10: Liderazgo y planeación. ¿Qué te llevas? ¿Qué harás con eso? Conclusiones y aprendizajes.....	89
Reflexiones de la narrativa.....	91
CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA METODOLÓGICA.....	93
4.1 Organización de la información	96
4.2 Preguntas de análisis	97
4.3 Inmersión en los datos y proceso de estructuración	98
4.4 Supuestos	101
CAPÍTULO V. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN.....	103
5.1 Habilidades que favorecen el autoconocimiento y el descubrimiento de las propias cualidades de liderazgo.....	105
5.1.1 Autoconocimiento y aceptación personal	105
5.1.2 La escucha como habilidad para el ejercicio del liderazgo	112
5.1.3 La relación congruente.....	115

5.1.4 La expresión de sentimientos como manifestación de entendimiento y relación empática en un grupo	116
5.2 Habilidades de integración grupal	121
5.2.1 El reconocimiento en la relación. No soy sin el otro	121
5.2.2 Resolución de conflictos	124
5.3 Algunas conclusiones desde los alcances de la intervención	126
VI. DIÁLOGO CON AUTORES	129
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	143
REFERENCIAS	149
APÉNDICES	153
Apéndice I. Cuestionarios para la elaboración del diagnóstico.	153
Apéndice II. Tabla 7. “Cronología y temática de las sesiones de taller”	173

INTRODUCCIÓN

*El líder está mucho más preocupado por los hombres que tienen que hacer las cosas,
que por las cosas que tienen que hacer los hombres*

Carlos Llano

Actualmente, el ejercicio del liderazgo en las organizaciones todavía se vincula a la estructura jerárquica y es frecuente confundir este tipo de tarea como un atributo asignado en automático a cualquier rol de autoridad. En ocasiones, también se le hace exclusivo a quien sostiene el mando, ostenta el título de jefe, o quien, dentro del organigrama, tiene un mayor nivel en el escalafón. También es cierto que, ante los constantes cambios de las organizaciones y empresas, y dada la diversificación de tareas en los grupos de trabajo, no sea fácil, ni de rápida solución, formar un grupo y encaminarlo al cumplimiento de objetivos, mientras se integran y fortalecen sus miembros y sus relaciones, hasta constituir un equipo de trabajo. Por lo general, se asume que quien hace cabeza en el grupo, es quien lo dirige y lo lleva a la ejecución y cumplimiento de una tarea en particular, sin embargo, este tipo de liderazgo formal, derivado del orden jerárquico puede reforzarse desde el propio liderazgo que puede asumir cualquiera que tenga la influencia sobre otro y, de hecho, quien posea un liderazgo desde su rol, puede apoyarse de estos liderazgos situacionales o emergentes, para llevar a cabo la tarea o integrar al grupo para llevarlo a un equipo de trabajo. Son las relaciones y los distintos modos de ser y de relacionarse entre los miembros, donde también se generan las habilidades personales, que finalmente llevan a la consecución de logros comunes y, con ello, la posibilidad de conformar equipos de trabajo. Las relaciones interpersonales, la influencia mutua, el reconocimiento de las propias habilidades y el descubrimiento y aceptación personal dentro de un grupo, son destrezas que todo individuo es capaz de utilizar, las que además de permitir la integración grupal, ayudan a las personas a descubrir en sí mismas el liderazgo propio, entendido como la influencia recíproca y actualizante en la relación que se establece con los otros que forman un grupo; lo que abre la posibilidad de conformar equipos de trabajo.

De acuerdo con Rogers (1981), y, considerando lo que él define como atributos de la relación empática, cuando la persona se valora y se acepta, puede ocurrir que logre una integración consigo misma, y con eso se faculta a ser más eficaz, consiga parecerse más a la persona que quisiera ser, sea más original y expresiva, se tenga una mayor confianza, se comprenda mejor a sí misma y a los otros y que también pueda enfrentar los problemas del entorno laboral, tales como: los conflictos, la falta de integración, los cambios organizacionales, etc., de un modo más adecuado y en colaboración.

Este trabajo, escrito con la intención de obtener el grado de Maestro en Desarrollo Humano, está hecho a partir de los acontecimientos en una intervención realizada en una organización transnacional mediante un taller. Se ha estructurado en seis capítulos, una sección de conclusiones y una más de apéndices. El primer capítulo refiere el planteamiento y justificación de la intervención, la implicación personal del autor, los propósitos y el plan de acción de la intervención. El capítulo dos aborda el marco teórico que también da indicios de los supuestos del presente trabajo: que el liderazgo es una habilidad que cualquier persona puede desarrollar, que en una organización es importante que las personas reconozcan su capacidad de liderazgo, y que, para la conformación de equipos de trabajo, es importante lograr la integración grupal.

La narración de las sesiones de la intervención se hace en el capítulo tres. Esta da cuenta de los hechos ocurridos en las sesiones desde mi perspectiva como facilitador de grupo, pero también a partir del registro del proceder de los integrantes del grupo. Independientemente de la planeación de las actividades para cada sesión, encaminadas a la consecución del objetivo principal, la narración permite observar que fue necesario hacer ajustes derivados de los hechos ocurridos y desde los movimientos que, en las relaciones de los participantes, se mostraban. El cuarto capítulo está referido a la estructura metodológica propuesta para el análisis de la información recolectada mediante los diversos instrumentos, tales como las transcripciones y bitácoras de la intervención. Se plantearon preguntas guía que orientaron el análisis que dio sustento a los acercamientos conseguidos en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos y desde lo ocurrido en las sesiones. Se exponen aspectos que fundamentan la

metodología cualitativa y los recursos del método hermenéutico y el método fenomenológico. Asimismo, este capítulo es el vínculo hacia el apartado cinco: “Alcances de la Intervención”, que perfila el capítulo de “Diálogo con autores”, para finalizar con las “Conclusiones y propuestas”.

El modo de actuar de un líder no se limita a ordenar, dirigir, guiar y conseguir un logro; el ejercicio del liderazgo también incluye: escuchar, relacionarse interpersonalmente, integración grupal, entendimiento y renuncia de un único liderazgo, entre otras acciones. En el entendido de que la integración grupal va más allá de reunir personas y asignar tareas, puesto que implica también conocimiento personal, respeto, generación de relaciones empáticas, el establecimiento de objetivos comunes y la colaboración mutua.

Cada persona, pues, tiene en sí misma la capacidad de reconocerse, de reunirse con otros e influir en ellos, mientras recibe también la influencia de otros para su propio desarrollo, desde el conocimiento que puede lograr de sí misma y su aceptación, y también, desde sus relaciones interpersonales, particularmente cuando son promotoras del desarrollo propio y el de los demás. Los atributos que caracterizan estas relaciones han sido señalados por Carl Rogers (1981), bajo el marco del Enfoque Centrado en la Persona. En este trabajo se toman estas propuestas y la de otro campo: la Psicología Organizacional. Desde este se abordan diversos enfoques del liderazgo, el Desarrollo organizacional y el Comportamiento Humano en las Organizaciones, por lo que este trabajo cuenta con matices de corte interdisciplinar.

CAPÍTULO I. TALLER PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO E INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

1.1 Planteamiento y justificación de la intervención

Tener influencia e impacto está relacionado con que cierto tipo de conducta genere una diferencia en la conducta de los otros, sin pretender la imposición ni el control.

Carl. R. Rogers

El liderazgo puede ser asumido y analizado desde diversos enfoques, pudiendo ser la persona y el conocimiento de sí misma, desde su relación con otros y también considerando ambos aspectos al mismo tiempo, siendo así que resulta oportuno retomar el análisis de las interacciones de un equipo de trabajo y el desarrollo del liderazgo, con una orientación que incorpora dichos factores. Destacar la relación que existe entre el auto-liderazgo (“self-leadership”), esto es, la influencia que cada miembro de un grupo tiene con los demás y que puede favorecer su integración para ser un equipo de trabajo. Considerar que las habilidades de liderazgo, desde el reconocimiento personal, que permita también la identificación de las mismas, colaboran para el que el individuo que es parte de un grupo comience movimientos en el mismo que lo trasciendan hacia un equipo encaminado al logro de objetivos. Para ello, y con una perspectiva desde el Desarrollo Humano, teniendo como base la consideración de que todo ser humano tiene el potencial de desarrollarse desde sí mismo, y que, al mismo tiempo, puede ser facilitado en y desde su relación con otro(s). Es así que, con estas consideraciones, y basándose en que todo ser humano puede confiar en sí mismo, actuar libremente y es capaz de mejorarse a partir de su pertenencia a un grupo, al decir de Rogers (1981), se propone una intervención que abarque dichos aspectos del trabajo en las organizaciones.

Una integración grupal que viene desde los individuos y desde un reconocimiento de ellos como líderes de sí mismos, puede promover en la organización un clima receptivo y de creatividad que permita la disposición a resolver los problemas y a realizar las tareas, clima que favorezca a compartir la autoridad en la realización de las actividades, lo mismo que la responsabilidad de los actos, sin que esto sentencie el

adagio “cuando todos son responsables nadie es responsable”. Sino más bien, con el supuesto de que si todos participan de la responsabilidad, ante cualquier logro de equipo, los integrantes del mismo pueden llegar a sentir su contribución en la obtención de ese resultado -éxito o fracaso-. Siendo así que, la confianza resulta un producto de la autoafirmación y no es necesario exigirla, sino que viene dada desde cada individuo como parte del grupo (Rogers, 1970).

Trabajar la integración grupal desde *el reconocimiento* (“reconocer-se”, “saber-se”) de quienes forman el grupo, considerando ese modo de descubrimiento individual por parte de cada integrante, es un buen punto de partida para fomentarla y promoverla, más como un ejercicio de desarrollo, que como una herramienta administrativa del capital humano y para la trascendencia hacia un equipo de trabajo. Desarrollar desde lo más elemental del grupo: el individuo, la persona, el ser humano. Dado que no es posible desvincular al hombre de la empresa, “La empresa es una realidad humana, creada por el hombre y para el desarrollo de los hombres sea una comunidad, una sociedad o un país” (Moreno, s.f., p. 4).

Como ya se ha mencionado, el liderazgo es un atributo que todos tenemos, pero no todo mundo se da cuenta de que lo tiene, y otras veces, tampoco se aprende a utilizarlo para el crecimiento profesional y la obtención de objetivos concretos. Muchas de las propuestas actuales del liderazgo se dirigen a la efectividad en el cumplimiento de la tarea y en la ejecución administrativa de actividades; sin embargo, existen otras propuestas. Tal es el caso de Moreno (s.f.), quien dice que los líderes efectivos conocen sus cualidades como personas, un signo de autoconocimiento, además de que son humildes (saben quiénes son) y son conscientes de que no lo saben todo y necesitan de los demás, es decir, son también, en la relación con otros. Entre otras características, también resulta importante que un líder pueda tener relaciones empáticas y dé muestras de buen humor, cualidades inherentes al mismo ser humano. Según Moreno (s.f.), un líder “tiene el rumbo claro y sabe hacia dónde quiere ir. Está entregado a su trabajo. Está “apasionado” con su trabajo, “enamorado” de lo que hace, realmente, entregado a la empresa todos los días” (Moreno, s.f., 5). La propuesta de este trabajo no sólo refuerza

la idea de esta manera de vivir, de ser “apasionado” o “enamorado”, ser consciente de las propias emociones y aceptarlas en el ejercicio de la tarea asignada en la empresa, sino que también revisa cómo es ese vivir apasionado en la empresa, con otros, con un equipo y en su relación con ellos.

Este autor, Moreno (s.f.), acota dentro del término de *líder humanista*, ciertas características que le pueden favorecer en el ejercicio de su liderazgo y de influencia dentro de las organizaciones, entre otras cosas, porque esta clase de líder es capaz de conocerse para ser consciente de sí mismo, sabe reconocer su lugar en la empresa y su relación con los demás, puede reacomodarse según las situaciones que vive, se hace uno con la empresa, con los objetivos de ella, pero manteniendo su individualidad. Es coherente, está convencido de las cosas y es apto para la ejecución, para llevar las ideas a la práctica. Tiene credibilidad y confía en sí mismo y en otros, su comunicación es clara y valora la escucha de los otros, su labor es comprometida consigo mismo y con su lugar y compañeros de trabajo, es decir, que tiene modos de actuar que muestran lealtad. En el mismo sentido, puede reafirmarse la idea de que son las personas quienes forman las empresas, y por ello, resulta básico, en términos del logro de los objetivos de una organización, no perder de vista el valor que tiene enfocarse en los empleados. Los individuos, en su vena social, forman, tanto grupos como equipos, y si bien, las circunstancias son capaces de modificar la vida de los mismos, son los individuos también quienes tienen en sí la capacidad de reconocerse y auto-dirigirse, como una nueva entidad: un equipo, yendo hacia objetivos que muchas veces difieren de los personales.

El equipo de trabajo puede ser visto así como un “jugador más”, alguien cuya propia vida también influye en los miembros del equipo. Para un miembro de un equipo ser consciente de sí, darse cuenta de su papel, de sus capacidades y de que puede dar solución a sus propios problemas a partir de ese reconocimiento, es un factor de desarrollo y de cambio. Ahora bien, si todos los individuos que forman parte de un equipo son capaces también de darse cuenta de sí mismos y de su “formar parte” de esta entidad diferente a ellos, pero que depende y se mueve con ellos y que es el equipo, también

serán capaces de trascender como equipo, es decir, ser más allá de un grupo con una meta común.

La propuesta de este trabajo contiene información que puede resultar útil para rescatar o recordar, que toda persona cuenta con un capital humano; que resulta fundamental el desarrollo de las personas desde sí mismas, así como el hecho de generar integraciones grupales y sentido de pertenencia, tener una identidad que permita que el miembro de un grupo se perciba como parte de esa entidad (u organización), que si bien, es distinta de él mismo, comparte sus valores y objetivos. Sentido de pertenencia que puede extenderse a la organización, al generar en los individuos habilidades de reconocimiento personal, de relación con otros y de autoafirmación. Siendo así que, esos mismos descubrimientos pueden llevar a la persona a mostrar actitudes de liderazgo e influencia, sin necesidad de tener dentro de la organización una posición vinculada al mando; un liderazgo sostenido en el aprovechamiento del capital humano y de las propias habilidades, para fortalecer los equipos de trabajo mediante la relación entre sus miembros.

1.1.1 Mi peregrinar en el liderazgo y los grupos

Soy supervisor de 23 personas, en un equipo que en los últimos meses experimentó varios cambios derivados de decisiones tomadas por la dirección general de la empresa. Yo necesitaba integrar a mi equipo a las actividades de otros grupos (se fusionaron dos organizaciones), al mismo tiempo, había que contratar e integrar a gente nueva (nuevos empleados inclusive para la empresa) y también lograr que todos se sintieran parte de una misma organización con objetivos comunes. Creo que el hecho de que la gente se sienta parte de un solo grupo genera compromiso, permite que la cohesión sea un catalizador para la consecución de objetivos, la unidad da un sentido de pertenencia que fomenta la colaboración y en muchos sentidos facilita el trabajo.

Estoy comprometido en este proyecto porque es una oportunidad de aprender más sobre el trabajo en equipos y coaching individual y de equipos. Más que ejercer una influencia en alguien, es verme como parte de un grupo que se quiere desarrollar, un líder de mi persona que me permita también guiarme a un “ser mejor”.

Derivado de mi experiencia personal y profesional (tengo más de trece años en la misma empresa, la mitad de éstos como supervisor), puedo decir que los mejores ejemplos de liderazgo que he visto y que han ejercido una influencia grande en mi desarrollo han sido aquellos que surgen del entendimiento, la empatía, el conocimiento, y reconocimiento, que se ha hecho de mí como persona y como empleado.

Antes de percibir al empleado como un instrumento que procesa información o que ejerce una tarea, tuve la experiencia de ser recibido como ser humano. Es desde esta vivencia, que me parece posible que cada empleado o miembro de una organización, puede obtener resultados como equipo y fomentar el desarrollo de las personas para que reconozcan al otro desde su propio conocimiento y autodirección y puedan influirse mutuamente.

1.1.2 Entorno y circunstancias

En este caso, la situación a atender se da en una empresa transnacional con más de 75 años de fundación, que tiene su sede en los Estados Unidos de América y que actualmente cuenta con más de 150 mil empleados alrededor del mundo. Desde hace algunos años, la empresa está pasando por una reestructuración que ha afectado a diversas divisiones de negocio y que concluyó con una escisión en dos compañías diferentes. Los cambios estructurales de la empresa han incluido la mezcla de personas que antes formaban parte de dos organizaciones distintas, aunque los empleados realizaran las mismas actividades. Estos grupos son de orígenes y formación diversos: ahora todos son empleados directos, pero hay quienes iniciaron siendo contratistas¹ y

¹ Entiéndase este término como aquellas personas que son empleados de una agencia o empleador externo a la organización/empresa en cuestión. Su servicio o tarea es diferente a la de un empleado directo, pero en términos generales pertenece a un mismo grupo.

luego de más de dos años con ese estatus fueron empleados directamente por la empresa. Los mismos grupos habían estado “en competencia”, mientras eran parte de organizaciones diferentes, luego de la reagrupación, también tuvieron cambios gerenciales e intercambio de integrantes dentro de los conjuntos de empleados que formaban una misma organización. En un período de medio año, hubo empleados que trabajaron hasta con tres jefes diferentes. Es importante mencionar, que quien dirige a estos grupos, estaba en los Estados Unidos de América. Todo esto derivó en la percepción de algunas señales que podrían entenderse como desintegración, competitividad sin colaboración, falta de identidad y pérdida de visión de objetivos más allá de la tarea.

1.1.3 Caminando solo llegas más rápido, caminando acompañado llegas más lejos. La población

Los cambios organizacionales generaron la formación de cinco diferentes grupos que conforman un mismo departamento, cada grupo con un supervisor. Este departamento ha sufrido bajas derivadas de renuncias o promociones a otros puestos dentro de la empresa y que también, siguió contratando personal, por lo que había un grupo grande y diverso; empleados experimentados, personal nuevo, individuos que ya están cansados de lo que hacen y quieren aprender nuevos procesos, con carrera profesional o sin carrera, con diferentes estilos de trabajo, que han tenido dos o hasta cinco cambios de jefe en un corto período de tiempo, recién egresados de la universidad, etc. Por lo que la situación parecía susceptible para trabajar la integración grupal, y al mismo tiempo, atenderla como una necesidad expresa de algunos empleados que así lo manifestaban al cuerpo de supervisores. Buscando también, en esa oportunidad, el fortalecimiento de la organización para conseguir los objetivos departamentales y de la compañía, mediante la formación de equipos de trabajo.

El jefe de los cinco supervisores estaba físicamente localizado y trabajaba desde EEUU, de hecho es norteamericano. Esta situación, en cierto modo, aparentaba ser también una dificultad que repercutía en el grupo donde se hizo la detección de necesidades, que dieron cuenta de falta de comunicación clara y ausencia de una

dirección precisa (cfr. “Cuestionario de respuestas incompletas exploratorio del clima laboral”). De toda la población encuestada, se mandó una invitación libre y abierta para participar en el taller, al que se registraron 9 empleados, 6 mujeres y 3 hombres

1.1.4 Mapa y brújula, condiciones y herramientas para reconocer lo que hace falta

Contacté a un experto en Desarrollo Organizacional, a quién luego de ponerle al tanto del contexto de la situación, se le entrevistó haciéndole los siguientes cuestionamientos: “¿Cuáles son los elementos que usted considera como principales para ser tomados en cuenta en una integración de un equipo de trabajo? ¿Qué bibliografía o autores me puede recomendar?” La respuesta recibida sugiere fundamentar el proceso de eficacia organizacional desde el trabajo individual-personal: Enfoque Centrado en la Persona, la Psicología Organizacional, Desarrollo Organizacional y Comportamiento Humano en las Organizaciones, como algunos autores que han abordado esta temática y que fueron sugeridos; Carl Rogers (1970), David Tver (1990) y Sidney Jourard (1987).

También, para la institución en cuestión, se formularon y enviaron, a través de una herramienta en línea, dos cuestionarios, el “Cuestionario para detección de necesidades usando Escala Likert” y el “Cuestionario de respuestas incompletas exploratorio del clima laboral”, para todos los miembros del departamento: 82 empleados y cuatro supervisores. Las preguntas de ambos instrumentos fueron planteadas por el autor de este trabajo y estuvieron enfocadas a servir como parámetro de los niveles de satisfacción y de integración grupal y para obtener una referencia directa de la población. Las preguntas y resultados completos pueden revisarse en los apéndices.

Para el “Cuestionario para detección de necesidades usando Escala Likert” se recibieron 54 respuestas, el 63% de la población encuestada. 44 personas, o sea, el 51% de la población encuestada, respondieron el “Cuestionario de respuestas incompletas exploratorio del clima laboral”. No se tuvo conocimiento de algún factor que determinara que no fueran contestadas en la misma proporción. De las respuestas obtenidas

mediante estos instrumentos, se rescató lo siguiente, para ser tomado en cuenta como puerto de salida del trabajo de intervención, dado que resultaron más significativas para la detección de necesidades:

Tabla 1. “Cuestionario para detección de necesidades usando Escala Likert (algunas respuestas)”

3. Encuentro en mi grupo un sitio que me permite crecer profesionalmente.
En desacuerdo/Muy en desacuerdo: 20%
5. Soy capaz de reconocer (identificar y nombrar) a todos los miembros de mi grupo.
En desacuerdo/Muy en desacuerdo: 35%
6. Puedo trabajar con cualquier persona de mi grupo sabiendo que los resultados obtenidos serán similares.
En desacuerdo/Muy en desacuerdo: 24%
8. El trabajo se asigna equitativamente ya que todos tenemos las mismas capacidades.
En desacuerdo/Muy en desacuerdo: 30%

Fuente: Construcción propia

La Tabla 1, contiene algunas respuestas del “Cuestionario para detección de necesidades usando Escala Likert”, donde se muestran las respuestas que tienen el mayor porcentaje en los criterios de “En desacuerdo/muy en desacuerdo”. Este porcentaje del 20 al 35%, representa entre 10 a 18 empleados del total de quienes respondieron, cifra que puede considerarse significativa, porque idealmente todos los empleados deberían al menos sentirse incluidos y dentro de un ámbito favorable para desarrollarse profesionalmente. Asimismo, para la pregunta “Soy capaz de reconocer (identificar y nombrar) a todos los miembros de mi grupo”, al menos una tercera parte de los que respondieron, dicen no ser capaces de conseguirlo.

Para el mismo “Cuestionario para detección de necesidades usando Escala Likert” las preguntas que obtuvieron las respuestas más favorables son las que dicen: “Estoy convencido que me encuentro en un buen lugar para trabajar” con 89% del total de los que contestaron la encuesta con respuesta “Muy de acuerdo/de acuerdo”, y “El ambiente de trabajo me ofrece respeto y me siento confiado entre mis compañeros” con 93% de respuestas “Muy de acuerdo/De acuerdo”. Esto sugiere, que al menos, los aspectos referentes al ambiente laboral son favorables para quienes respondieron este “Cuestionario para detección de necesidades usando Escala Likert” (cfr. Apéndice).

En cuanto a las respuestas para el “Cuestionario de respuestas incompletas exploratorio del clima laboral”, en la Tabla 2. “Respuestas significativas al cuestionario exploratorio de clima laboral”, se muestran las preguntas cuyas respuestas se refieren a factores importantes para la consecución de objetivos y aquellas que parecen ser algunos indicadores generales de un estado de ánimo de los empleados.

Tabla 2. “Respuestas significativas al cuestionario exploratorio de clima laboral”

Pregunta	Respuestas agrupadas	%
1.- En mi grupo la comunicación es...	Mínima, nula, dispersa, difusa, poca, o cualquiera referida a estos aspectos:	16%
2.- El reconocimiento que recibo de otros me parece...	Nulo, poco, inexistente, no de mi supervisor, escaso, malo, etc.	23%
3.- La necesidad más grande de mi grupo	Integración/hacer equipo	18%
	Comunicación	11%
	Liderazgo	9%
4.- Los líderes de mi organización representan para mí...	Respuestas positivas (confianza, ejemplo, motivación, etc.)	66%
	Respuestas negativas (exigencia, no me motivan, falta de claridad, poco apoyo, etc.)	25%

Fuente: Construcción propia

Recibir respuestas cercanas o superiores al 20%, me hace interpretar, que al menos, esos aspectos son parte de cierta tensión presente en el grupo analizado y a la que debe prestársele cuidado, dado que representa que, al menos, una quinta parte del grupo refiere la cuestión o la problemática; esto revela algunas de las condiciones que están presentes en el grupo, las que aun sin ser críticas, sí podrían llegar a serlo. “Falta de integración,” se menciona como respuesta en un 18% y las respuestas consideradas negativas que son percibidas en los líderes, con un 25%, pueden ser vistas como un punto de referencia para abordarse en el trabajo a realizar en la organización.

Contrastando las respuestas dadas para ambos Cuestionarios, es posible observar cierta confusión general, puesto que en algunas respuestas del “Cuestionario para detección de necesidades usando Escala Likert” no hay información clara que dé cuenta de la falta de integración, liderazgo o vínculos de identidad como un solo equipo de trabajo. En cambio, algunas respuestas del “Cuestionario de respuestas incompletas exploratorio del clima laboral”, mencionan emociones y sensaciones como frustración, tristeza, falta de liderazgo, falta de unidad y mala comunicación. Ambos cuestionarios permiten obtener datos tanto cualitativos como cuantitativos de la situación de la población analizada. Un grupo grande y diverso creado en circunstancias de cambios organizacionales y con falta de comunicación clara, con individuos que describen falta de reconocimiento de sus resultados por parte de la gerencia, pero que, al mismo tiempo, tienen condiciones favorables para la integración y el crecimiento profesional dentro de un grupo que les da confianza desde las relaciones con los demás. Condiciones que, de alguna manera, dan cuenta de que, ante la falta de un liderazgo claro y de las menciones de poco o nulo reconocimiento del trabajo por parte de la dirección, la aceptación por parte de los miembros que conforman un grupo y el trabajo en equipo, suplen aquellas cualidades del liderazgo que favorecen el desarrollo de las personas y facilitan la integración de equipos de trabajo desde los individuos que forman un grupo: entendimiento, escucha, reconocimiento y unión.

De las respuestas incompletas (ver Tabla 2. “Respuestas significativas al cuestionario exploratorio de clima laboral”), podemos destacar los porcentajes de respuesta altos ante la pregunta directa ¿cuál es la necesidad más grande de mi grupo? hacen referencia a: la integración (el más alto), la comunicación, trato equitativo el liderazgo y el desarrollo personal; respuestas que, de algún modo, pueden verse como factores distinguibles característicos del liderazgo. Asimismo, tomando en cuenta la cuarta parte de respuestas no favorables en dirección directa a definir cómo son los líderes en la organización, se aprecia que en la población encuestada hay un porcentaje alto que reconoce la ausencia de claridad del liderazgo (ya sea en su figura o en su ejecución –comunicación-) y también en la falta de inclusión e integración.

1.2 Propósitos de la intervención

*No pretendas que las cosas ocurran como tú quieres.
Desea, más bien, que se produzcan tal como se producen, y serás feliz.
Epícteto de Frigia*

1.2.1 Propósito general

Que los participantes del taller reconozcan y optimicen sus habilidades para construir equipos de trabajo mediante el desarrollo de su liderazgo con el objeto de conseguir objetivos comunes.

1.2.2 Propósitos específicos

Que los participantes reconozcan y fortalezcan sus habilidades de liderazgo.

Que los participantes desarrollen habilidades para integrarse en un grupo

Que los participantes conformen un equipo de trabajo.

1.3 La guía. Plan de acción

Las actividades sugeridas en este plan de acción contemplaron trabajar, a través de un taller titulado: “Taller para el desarrollo de liderazgo e integración de equipos de trabajo”, con los siguientes contenidos, Tabla 3. “Contenido general a desarrollarse en las sesiones del taller” para conseguir los propósitos de la intervención.

Tabla 3. “Contenido general a desarrollarse en las sesiones del taller”

"Ruptura de hielo"
Desarrollo de conocimiento grupal.
Comunicación personal e intergrupal.
Toma de decisiones en grupo.
Liderazgo.
Competencias de colaboración.

Se consultó la bibliografía sugerida para trabajos en equipo, ejercicios que buscaran fortalecer destrezas o desarrollar habilidades, que desde la necesidad detectada de mejorar la comunicación, hacer equipo, incrementar el sentido de reconocimiento, nos han sugerido el tema del taller: el desarrollo de habilidades de liderazgo, la integración ante los cambios y conformación de equipos de trabajo.

1.3.1 La ruta: el dónde y sus condiciones

El lugar donde se llevaron a cabo las sesiones del taller fue en las mismas instalaciones de la empresa, en algunas de las salas que se disponen para reuniones y cursos. Se solicitó autorización al Gerente del departamento para que pudieran hacerse diez sesiones de dos horas cada una, en la misma cantidad de martes; sólo hubo dos sesiones canceladas por la falta de *quorum* derivada de la carga de trabajo. Los horarios fueron variables, siendo entre 4 y 6 de la tarde el de mayor frecuencia. Todas las sesiones del mes de marzo se realizaron de 3 a 5 de la tarde. Las condiciones del lugar fueron: limpieza, orden, las salas contaban con mesas y sillas suficientes y con pintarrón y luz artificial (alguna sala con ventana al exterior). El espacio de la sala y la disposición de las mesas y sillas fueron favorables para permitir que cada sesión tuviera las condiciones físicas para la interacción personal y la integración grupal. Evitando en lo posible la interposición de obstáculos para la comunicación o que se generara incomodidad en los participantes. De acuerdo con Rogers (1970), para una buena labor de facilitación grupal hay que “crear un clima que dé al individuo seguridad psicológica” (p. 58); es así que, las condiciones físicas de un lugar y la disposición apropiada del mobiliario se mantuvieron enfocadas a dar esa seguridad psicológica en los participantes.

1.3.2 Los acompañantes, origen y llegada. La alforja y los recursos

En cuanto a la gente que participó en el taller, todos fueron empleados permanentes de la empresa, la mayoría con estudios de nivel superior, sólo tres con carrera inconclusa.

Tres hombres y seis mujeres; con distinto tiempo de pertenencia a la misma, desde un año y hasta cuatro; y con edades que variaron desde los 23 y hasta los 34 años; una muestra homogénea tal y como la población del departamento era. No se requirieron personas de soporte para la ejecución de las sesiones. El uso de recursos materiales fue provisto por mí como facilitador, así como los recursos financieros que fueron requeridos. La empresa contó con agua potable y café a disposición de los empleados.

1.3.3 Las etapas del camino

Se hizo una invitación abierta para participar en el taller a todos los empleados del mismo departamento donde se hizo la detección de necesidades, se señaló que el cupo sería limitado, procurando que fuera un grupo homogéneo no mayor de 15 personas. Se recibieron nueve solicitudes de participación que luego fueron aprobadas por los jefes inmediatos de los interesados.

Como parte del Plan de Acción, se programaron diez sesiones semanales de dos horas de duración cada una, distribuidas en algunas fechas variables, considerando la carga laboral estacional (marzo y abril suelen ser los meses de mayor carga de trabajo).

El contenido del trabajo a realizar para cada sesión se muestra en la Tabla 4. “Contenido de sesiones”.

Tabla 4. “Contenido de sesiones”

Sesión 1: Concepto de persona, individuo. Self assesment. Concepto de grupo
Sesión 2: La comunicación como herramienta de formación e integración de grupos
Sesión 3: Escucha como elemento de la relación. Comunicación en situaciones de riesgo y supervivencia. Toma de decisiones
Sesión 4: Analizar el desarrollo de un grupo con una tarea específica. Refuerzo de la escucha
Sesión 5: Analizar el desarrollo de un grupo con una tarea específica. Refuerzo de la escucha. Reflexión
Sesión 6: ¿Quién soy? ¿Qué puedo hacer con lo que tengo? Individualidad e interdependencia en un equipo
Sesión 7: ¿Quién soy? ¿Qué puedo hacer con lo que tengo? Individualidad e interdependencia en un equipo II
Sesión 8: Descubrirme como parte de un grupo. Reconocer al grupo como organismo. Trabajo colaborativo
Sesión 9: Recuperación de vivencias
Sesión 10: Liderazgo y planeación. ¿Qué te llevas? ¿Qué harás con eso? Conclusiones y aprendizajes

Fuente: Construcción propia

En la Tabla 7. “Cronología y temática de las sesiones de taller” del Apéndice II se muestra con más detalle las actividades propuestas a llevarse a cabo por sesión, así como las fechas propuestas para su cumplimiento.

1.3.4 Diario de ruta

Todas las sesiones se video grabaron luego de recibir la apropiada autorización, tanto de la empresa como de los participantes en el taller, mediante la firma de la “Hoja de consentimiento informado”, donde se establecieron la confidencialidad, la cantidad de sesiones a efectuarse y su duración.

Para cada sesión se hizo registro de una “Bitácora narrativa de sesión”, las que daban cuenta de los pormenores que acontecían en las sesiones y también de la versión de sentido del facilitador. Para tres sesiones hubo otros productos generados, dos cuestionarios exploratorios en la primera sesión; el “Cuestionario exploratorio: Yo y el grupo”, el “Cuestionario exploratorio de liderazgo”, “Mi Diagrama FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)” en otra sesión y, por último, la “Carta invitación para participar en un taller similar en el futuro”.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 La voz de la experiencia hoy

Para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada.

Antoine de Saint-Exupéry

Hablar de liderazgo hoy en día resulta fundamental en cualquier organización, y particularmente, en el caso de aquellas que sufren cambios, entre éstos, aquellos que implican el propio crecimiento o la rotación de personal, por lo que traer a la mesa el tema del liderazgo, tener un líder y desarrollar el liderazgo de los empleados y de los miembros de un grupo, como herramienta de integración y obtención de resultados, abona también al desarrollo humano en las organizaciones.

Existen muchas teorías de liderazgo, y en definitiva, este es un tema que regularmente dará para hablar, escribir e investigar, ya que es un aspecto que corresponde, como cualquier otro, al ámbito del ser humano, y por ello no se agotará y del cual, toda organización participa, cuestiona y quiere conocer.

Una definición de liderazgo es la que proporciona la Real Academia Española de la Lengua (RAE) en su sitio web:

“liderazgo

1. m. Condición de líder.
2. m. Ejercicio de las actividades del líder.
3. m. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (ASALE, s/f).

La definición anterior, si bien, da cierto conocimiento, no establece con claridad las características, acciones o cualidades que competen al ejercicio del liderazgo, sino que se pone énfasis en una condición de quien es considerado líder. Es decir que, el

liderazgo, en la definición anterior, tiene como característica una condición inherente a una persona: se es líder, ya sea por sus condiciones (cualidades) por su actuar (ejercicio de actividades). Asimismo, se hace mención que líder es la “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad” (ASALE, s/f), siendo así que, también puede decirse que una actividad del líder es la dirección o conducción de un grupo. Se puede afirmar, desde esta perspectiva, que no existe líder sin grupo, y por extensión, cabría afirmar que una de las cualidades de un líder sería la de integrar un grupo, o en otros casos, mantenerlo íntegro.

A continuación, se presenta, de manera breve, la indagación realizada en el campo de los trabajos recepcionales y/o tesis, con el objeto de recabar, lo que respecto al tema que nos ocupa, se ha encontrado. En la tesis para obtener el grado de maestro en Desarrollo Humano, “El recibimiento. Para una ética como poética de la hospitalidad a partir del desarrollo humano” (2005), Martín Mérida (2005), hace referencia a aquellos valores que un líder suele mostrar para con su equipo de trabajo, destacando esencialmente la hospitalidad con la que intitula la tesis, mencionando, además, el servicio como una parte de la empatía. El autor considera esto indispensable para recibir al otro y reflexiona sobre el hecho de que para poder ser empáticos es importante partir de una congruencia fortalecida por la justicia. Mérida (2005), hace notar que el desarrollo personal se vuelve un trabajo relacional y una ética de la acción. Es decir, que, en relación con la integración grupal y el desarrollo de los miembros de un grupo, es indispensable considerar sus relaciones y las acciones como generadoras de ese crecimiento personal y del grupo como entidad.

Miranda (2008), en su trabajo “Escuchar la vida. Desarrollo de un curso-taller de escucha empática fundamentado desde el Enfoque Centrado en la Persona, con universitarios del ITESO”, aborda esta cualidad de la escucha empática, la que considera esencial para el establecimiento de las relaciones interpersonales. Escuchar al otro es un acto clave en la generación de relaciones empáticas, y para poder influir en los demás, resulta importante contar con esta habilidad. Teniendo como primer requisito a la escucha, “empatizar es expresar un interés innato y un compromiso para con la persona

misma y en definitiva tiene una profunda influencia social” (Miranda, 2008, p. 59). En esta tesis, Miranda (2008), también hace referencia a la escucha interna, como una herramienta para construir la relación empática; “la empatía antes de ser relacional es una actitud interna, es decir, la persona que acompaña debe ser empática con ella misma. Ese escuchar interior permite reconocer las limitaciones y las fortalezas para acompañar” (p. 71). Aunque este trabajo no refiere la escucha como una habilidad para el desarrollo de liderazgo o de integración de grupos como tal, sí es útil saber que recientemente alguien ha concluido que es una de las mayores y mejores herramientas para tener relaciones constructivas y, con esta perspectiva, es posible referirla como una cualidad que favorece a la integración de los grupos. El entendimiento de estos conceptos: escucha empática y empatía, también favorece para el foco que se pretende dar hacia la formación e integración de equipos de trabajo, que es el centro del trabajo que ahora se presenta.

Existe una tesis doctoral de Vicente Fregoso de título: “La práctica del liderazgo centrado en las personas: estudio cualitativo de las relaciones interpersonales del líder con los integrantes del equipo” (Fregoso, 2008), donde, justamente, la investigación de líderes, desde el Enfoque Centrado en la Persona, lleva al autor a definir algunas cualidades que encuentra en ellos a través de una serie de entrevistas que son analizadas en el marco de su investigación. Por ejemplo, qué características fueron desarrollando desde sus experiencias y que ahora pueden ser distinguidas como una cualidad de liderazgo y qué situaciones y vivencias desde su papel como jefe, gerente o autoridad, dentro de los grupos de trabajo les permitieron formarse como líderes. Con un enfoque humanista, Fregoso (2008), analiza las entrevistas con la perspectiva de las relaciones y la influencia desde el trato de los líderes con sus subordinados y cómo esas relaciones también intervienen para la formación de ese liderazgo. En su tesis, Fregoso (2008), encuadra la investigación en quiénes ya son líderes, no tanto en el grupo y sus miembros. Es decir, su análisis es con personas que ya se identifican como líderes, no tanto con quienes no son capaces todavía de simbolizar sus propias experiencias de liderazgo en un grupo dado, mismas que también pueden dar pie a la formación, integración y desarrollo del grupo en cuestión. Según refiere Fregoso (2008), se ha

investigado poco sobre lo que sucede dentro de los equipos respecto a las actitudes del líder y las relaciones de éste con los miembros, ese es, de hecho, uno de los factores fundamentales de su investigación. Es en este trabajo donde se encuentra una descripción de los enfoques que se le han dado al liderazgo:

La “situación” del liderazgo ha sido concebida generalmente bajo dos enfoques: a) de manera demasiado estrecha como si sólo estuviera a cargo del desempeño de la tarea del grupo, b) de manera amplia, referida al funcionamiento del grupo. La primera concepción centra la atención en las características y habilidades del líder tal como se presentan en situaciones de trabajo; mientras que, la concepción más amplia toma en cuenta los problemas internos de la organización del grupo y la manera en que el líder actúa para solucionarlos (Fragoso, 2008, p.5).

Fragoso (2008), también menciona que el fenómeno del liderazgo es tan rico que difícilmente se agota. Y es, en sus conclusiones, donde refiere al liderazgo como promotor del desarrollo humano y describe un estilo de liderazgo centrado en la persona: “Considera al ser humano desde un enfoque integral, sensible a los intereses, características, motivaciones, objetivos, etc., de cada uno de sus colaboradores en los diversos ámbitos en donde se desenvuelve y procura ofrecerle ‘espacios’ para su desarrollo individual” (p.185). Como sugerencias, desde una dificultad no superada durante su investigación, el autor dice: “Quien tuviera interés en trabajar en los temas que he abordado, creo que tendría que orientar su investigación hacia el grupo en el cual se desempeña el líder” (p.186), como podría ser el caso del presente trabajo.

Nuño (2013), expone en su trabajo de grado de Maestra en Desarrollo Humano, que la integración en un grupo puede darse también cuando hay un mejor conocimiento personal y cuando los integrantes del grupo comparten aspectos de sus vidas y entre ellos empiezan a encontrar similitudes que les ayudan a ganar en confianza mutua, aspectos que resultan fundamentales cuando se trata de desarrollar esa cohesión en un grupo de trabajo. Sin embargo, no toca el tema de liderazgo como influencia para la integración, ni como habilidad personal dentro de un grupo.

Por su parte, Ana Huenú (2012), expone un modo de hacer equipo en un grupo de porristas, al tiempo que resignificaban ese rol en el grupo de animación. Su trabajo intitulado: “De la persona al equipo y del equipo a la persona. Taller para la construcción del significado de ser porrista en el equipo de animación del ITESO desde el Enfoque Centrado en la Persona, Guadalajara, agosto a noviembre de 2011”, para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Humano, da cuenta de la experiencia en ese taller y muestra que existen elementos importantes que favorecen la integración de equipos de trabajos, como son la confianza personal e interpersonal. Fundamentada en el Enfoque Centrado en la Persona de Rogers, Huenú (2012) menciona la relevancia de compartir experiencias en grupo para generar unión en los mismos, considerando la experiencia congruente como fundamental para conseguir esa integración.

Es por ello que en cualquier intervención es importante buscar que las personas puedan trabajar en la integración de estos dos aspectos, concepto de sí y su experiencia, para que puedan asumir responsable y auténticamente la forma en que quieran participar en sus grupos o ámbitos de pertenencia. (p. 33)

En el mismo sentido, y nuevamente tomando a Rogers (1998, en Huenú, 2012) como referencia, menciona la madurez que se da en la conducta de los individuos y que se puede percibir cuando éste deja de estar a la defensiva y es capaz de aceptar la responsabilidad que tiene ser distinto a los demás y cuando, con respecto a su conducta, evalúa su experiencia en función de lo que percibe por sus propios sentidos y cuando acepta a los demás como diferentes a sí mismo y eso lo lleva a valorarse y valorar a los demás. Términos importantes que también se mencionan en el presente trabajo, dada la importancia que tienen cuando hay que referirse a integración de equipos de trabajo.

De otras tesis de grado de la Maestría en Desarrollo Humano del ITESO, se recuperó la de Juana Núñez (2008), que lleva por nombre: “Formación de líderes con valores éticos. Descripción y vivencia de los valores en hombres y mujeres adolescentes participantes en el curso-taller “Desarrollo de la persona””, donde menciona dentro de los propósitos de su trabajo, el desarrollo de habilidades de liderazgo, haciendo mención de

algunas de ellas: “hablar en público, poder comunicar claramente sus ideas de forma escrita y verbal, trabajar en equipo con iniciativa, creatividad, responsabilidad, voluntad y libertad” (Núñez, 2008, p.9), aunque sin ahondar mucho en una definición de líder ni de liderazgo; términos que no son mencionados literalmente en las conclusiones, aunque sí se habla de ciertos valores reportados por los participantes al finalizar el taller, tales como: “comunicación, ayuda mutua, puntualidad, justicia, alegría, solidaridad, libertad, comprensión, optimismo, seguridad, organización” (Núñez, 2008, 79). Valores o cualidades, que, en un momento dado, darían cuenta de la manera de conducirse que tiene una persona para poder considerarle líder, aunque esto no haya sido reportado como resultado del trabajo hecho para elaborar dicha tesis.

Con las lecturas de estos materiales pude darme cuenta de la falta de un estudio que abordara el liderazgo y la formación de líderes desde los individuos que conforman un equipo. Asimismo, no encontré algún trabajo que definiera con claridad el liderazgo que trasciende a la persona y genera influencia en los otros considerando la autoridad como una cualidad personal (y no sólo como la asignación de un puesto o un encargo), dando cuenta de la capacidad que toda persona tiene de ser líder de sí mismo y ser influencia en los otros desde la relación con éstos. Siendo así que, el presente trabajo encuentra un área de oportunidad para señalar que es posible crecer en la influencia con otros y desarrollar habilidades personales de liderazgo, al tiempo, que un individuo se desarrolla también en un grupo, y de esta manera, se posibilite su tránsito hacia un equipo de trabajo.

2.2 Las teorías del Desarrollo Humano que colaboran en el descubrimiento del propio liderazgo y abonan a la integración de grupos

*Jamás se descubriría nada si nos considerásemos satisfechos con
las cosas descubiertas.
Séneca*

Se han planteado algunos aspectos acerca de la importancia que tiene hoy en día enfocar el desarrollo de líderes desde el Desarrollo Humano, y asimismo, el desarrollo de habilidades en los miembros de un grupo que favorecen su integración y crecimiento, y con ello, la posibilidad de conformarse como un equipo de trabajo. Es así que se pueden identificar algunos aspectos teóricos que fortalecen la intervención realizada.

2.2.1 La experiencia personal

Rogers (1985), dice que cada individuo tiene sus propias experiencias que son, a su vez, simbolizadas, percibidas y organizadas por cada uno de ellos; el hecho de que cada uno de los empleados puedan hacer consciencia de sus propias condiciones, y que a partir de la relación entre ellos y con quienes tienen el papel de jefes, pueda expresarse y entender su situación personal, sus condiciones en un grupo o equipo, su sentido de pertenencia –lo que sería “darse cuenta de sí y de su entorno”-, es posible redituarse en la obtención de recursos para determinar hacia donde hay que dirigir los esfuerzos para que el desarrollo del empleado surja en la relación grupal, y desde el propio reconocimiento de sí mismos, como expone Rogers (1981):

El individuo posee en sí la capacidad y la tendencia –en algunos casos latente- de avanzar en la dirección de su propia madurez (...) Esta tendencia se pone de manifiesto en la capacidad del individuo para comprender aquellos aspectos de su vida y de sí mismo que le provocan dolor o insatisfacción; tal comprensión se extiende más allá de su conocimiento consciente de sí mismo, para alcanzar aquellas experiencias que han quedado ocultas a causa de su naturaleza amenazadora (p. 42)

Entonces, la persona es capaz de descubrir también en el trabajo, en sus actividades y en su lugar como miembro de un equipo, lo que tiene como su propio potencial. Gracias a ello, encontrará, ya no situaciones difíciles o insatisfactorias, sino un medio que le favorezca a su propio desarrollo, convirtiéndose así en un empleado más maduro, a partir de la conversión en una persona más madura.

La experiencia es todo lo que una persona ha vivido y ha guardado en sí misma, aquello que es “potencialmente disponible para la conciencia”, dice Rogers (1985, p.26). Puede decirse entonces, que es la experiencia la base del crecimiento y desarrollo de la persona, en este caso, es el campo experiencial, el que permitirá al individuo darse cuenta de lo que tiene para desarrollar, como son sus habilidades de integración grupal y de liderazgo. Rogers (1985), agrega que todos los organismos tienen en sí mismos esa tendencia a desarrollar sus potencialidades, ya sea para mejorarse o conservarse, mucho más allá de la mera satisfacción de las necesidades básicas ya mencionadas por Maslow (en Rogers, 1985), sino que esa misma tendencia le motiva a ser creativo, le reduce tensiones y lo mueve a ser mejor desde las propias herramientas que el individuo (organismo) tiene. Si se extiende y se analiza a detalle la tendencia actualizante, Rogers (1985), distingue que, dentro de la Teoría Centrada en la Persona, “la “tendencia a la auto actualización” (en el nivel psicológico) es un aspecto especial de la “tendencia a la actualización” (en el nivel organísmico) que, a su vez, es un aspecto especial de la “tendencia formativa” en el nivel universal” (Cornelius-White y Kriz, 2008, en Segrera y cols., 2014, p. 50).

Cornelius-White (2007, en Segrera y cols., 2014), señala cinco aspectos que forman parte de la tendencia formativa y que son aplicables a cualquier situación de vida, como puede ser el entorno organizacional, y no sólo a la terapia con un Enfoque Centrado en la Persona: “1) ser parte de un contexto ecológico; 2) equilibrar la dialéctica de la racionalidad y la emergencia; 3) confiar y apreciar la creatividad; 4) facilitar y adaptarse al mundo real más allá de la terapia; y 5) fundamentalmente transformar quiénes somos” (p. 64). Siendo así, que esta tendencia formativa toma en cuenta el

contexto de la persona (ecología), la confianza en la creatividad (como recurso), la facilitación para la relación con el entorno y, sobre todo, la transformación del individuo.

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano, puede decirse entonces que un líder tiene, hace, juega, más un papel de facilitador del desarrollo de los otros, que de entrenador o cabeza de grupo, al decir de Schmid y O'Hara (2007, en Segrera y cols., 2014). Según estos autores, "éste (el facilitador), por sí mismo, asume la función de "liderar" y diferentes participantes adoptan un rol de liderazgo en diferentes etapas o para diferentes tareas en la interacción del proceso grupal en desarrollo" (p. 344). Es así, que los facilitadores de grupo "deben saber, por ejemplo, cómo escuchar empáticamente a un individuo que está hablando, pero también escuchar empáticamente al grupo como entidad" (p. 344).

Es favorable para quien toma un rol de líder o de facilitador de un grupo, que también asuma el rol de co-jugador, co-participante y contraparte -una persona para encontrar a otros-, al tiempo que utiliza su poder para empoderar a los participantes mientras el mismo grupo es empoderado. Y así también, cada miembro del grupo jugará el rol del líder, dependiendo de sus circunstancias personales y de las circunstancias del grupo. Un líder facilitador, coparticipa de la vida del grupo y ejerce influencia para que cada miembro del grupo distinga sus condiciones de liderazgo y pueda leer las situaciones grupales que le permitan detectar el momento apropiado para ejercerlas en ese grupo, también como cojugador o coparticipe de ese poder, poder adquirido desde sí mismo y desde las relaciones con los otros miembros del grupo (Schmid y O'Hara, 2007, en Segrera y cols., 2014).

El líder pues, es parte del grupo y su poder, como influencia interpersonal, le viene de esa misma pertenencia y de la capacidad que tiene de formar parte de las relaciones colaborativas que facilitan el reconocimiento propio y la adquisición de nuevas habilidades, mientras se aportan las propias, llevando al mismo tiempo a un trabajo en común, más integrado y que proporcione mejores resultados, desde el crecimiento y desarrollo del grupo, hacia un equipo de trabajo. Quien se asume como líder puede ser,

en un momento dado, quien tenga las mejores condiciones que favorezcan al crecimiento de los otros, al mismo tiempo que es capaz de ceder ese rol cuando, gracias al propio conocimiento y aceptación, se reconoce a sí mismo como carente de alguna habilidad o fortaleza, y dado que, como es co-jugador, es capaz de relevar esa influencia en otro con mejores condiciones, habilitando a otro que se reconozca competente y con ello enriquecer la relación desde la confianza y el apoyo.

2.2.2 La experiencia como paso al descubrimiento de las propias cualidades

La simbolización de la experiencia es “la representación simbólica de una parte de nuestra experiencia”, al decir de (Rogers, 1985, p. 27), y en este caso, cuando el miembro de un grupo es capaz de ver, desde la relación con los demás, sus propias experiencias, y al mismo tiempo, se da cuenta que aquello que hace tiene un antecedente en su conciencia, porque ya lo puede reconocer y nombrar, puede decirse que simboliza esa nueva experiencia con algo que ya le es propio.

De acuerdo con Behr (s/f), la simbolización ocurre cuando “una nueva experiencia para el self se integra a la estructura del self” (p.8), es decir, cuando la persona es capaz de percibir la noción de algo en el momento que ocurre esa nueva situación. Agrega el autor; “la simbolización de la experiencia está ocurriendo, no sólo durante momentos significativos, sino todo el tiempo durante el flujo experiencial de la vida diaria” (Behr, s/f, p.8). De tal manera, que la persona se encuentra incorporando vivencias, haciendo parte de sí aquello que es novedad, y en cuanto le puede dar significado, entonces puede hablarse de simbolización. Ejemplos de simbolización serían los siguientes: cuando la persona se sabe líder porque en su camino tiene vivencias o situaciones que le permiten actuar como tal; cuando alguien es capaz de integrarse a un grupo, y desde esa experiencia es capaz de entender la integración y porque ha tenido la experiencia de integrarse en otras relaciones. Es así, que cuando la persona integra experiencias en las que ha tenido oportunidad de ejercer liderazgo, tiene posibilidades de descubrir en sí la habilidad de ser líder.

Las condiciones de crecimiento personal surgen desde el conocimiento que puede tener un individuo de sí mismo, fortaleciéndolas en la propia experiencia, pero también desde las relaciones que durante su vida puede formar, y particularmente, en tanto más empáticas sean esas relaciones, se favorecerá mejorar el conocimiento de sí mismo y el reconocimiento de las propias habilidades, tomando como referencia esas experiencias y contrastándolas con las de los demás.

2.2.3 Lo que soy y con lo que cuento

Rogers (1985), menciona los criterios o aprendizajes, que el individuo posee para generar su propio desarrollo y que son inseparables de la experiencia: estos criterios se encuentran en su centro de valoración, mismo que le permite aplicarse una escala de valores desde sí mismo, atendiendo preferentemente a su experiencia. Es decir, cuando el individuo es capaz de hacer una referencia de sí mismo con respecto a su experiencia, valora lo que posee y le encuentra utilidad a sus propias herramientas, relativizando el decir de los demás. En este caso, cuando la persona encuentra una referencia a lo que ha vivido y es capaz de reconocer aquello como parte de sí y de su experiencia, se da cuenta que también es capaz de simbolizarla.

Goleman y cols. (2002) refieren que un líder requiere darse cuenta de que necesita de los demás para identificarse a sí mismo, al mismo tiempo que también la propia identificación (autoconocimiento) puede ser considerada como una influencia para los otros, en sus palabras: “el auténtico desarrollo del liderazgo solo puede tener lugar en medio del torbellino de oportunidades que nos brindan nuestras relaciones” (Goleman y cols., 2002, p. 149).

En tanto el individuo es capaz de integrarse en un grupo, también las relaciones se favorecerán y permitirán un crecimiento desde la confianza, el entendimiento y el establecimiento de planes para el cumplimiento de objetivos. El liderazgo, la responsabilidad y los logros serán compartidos y esas condiciones favorecerán que los

individuos que conforman el grupo se conviertan luego en un equipo, permitiendo generar un ciclo positivo de crecimiento individual y en conjunto.

2.3 Las emociones, una expresión individual y un modo de relacionarse

Los seres vivos tienen reacciones fisiológicas al recibir estímulos del exterior; y en el caso de los hombres, una persona sana es capaz de interpretar esas manifestaciones y para describirlas y darse cuenta de que ocurren, a su vez, le dicen que algo sucede en su entorno. Muchas veces esos sucesos ocurren de manera simultánea. Resulta, pues, importante el poder nombrar, distinguir y hacer consciencia de la interpretación hecha respecto a las situaciones que se viven. Asimismo, eso le permite al hombre tomar decisiones que, básicamente, le moverán a defenderse y mantenerse con vida. Hay diversos modos de llamar a este enjambre de acontecimientos sucesivos que nos permiten sobrevivir; esta sería una definición simple de emoción. Otra sería el modo que tiene el hombre de relacionarse con su ambiente. Le Bretón (2013) señala que “Aristóteles fue probablemente el primero en subrayar el papel activo el individuo ante las emociones que lo atraviesan” (2013, p. 70). Siendo así que las emociones llegan a ser una conexión con lo que acontece alrededor. Damasio (2005), por su parte, proporciona, dentro de las características de su definición de emoción, “el conjunto de respuestas químicas y neuronales que forman un patrón distintivo” (p. 55), que a su vez pretenden, como resultado, situar al organismo en condiciones apropiadas para la supervivencia y bienestar (Damasio, 2005).

Le Breton (2013), agrega que las emociones “son modos de afiliación a una comunidad social, una forma de reconocerse y de poder comunicar juntos” (p. 71), y es en ese sentido, que resulta importante entenderlas para los efectos de la integración de grupos y como habilidad del liderazgo. Desde esta descripción de las emociones, también resulta importante resaltar que son una forma de reconocerse y de comunicar juntos, en tanto la persona sea capaz de distinguir la manera en que reacciona a las situaciones que le rodean. También será más competente en su propio conocimiento y hará un uso constructivo de las emociones desde las acciones que se deciden tomar a

partir de estas y en la búsqueda del beneficio personal: considerando la propia sobrevivencia y el bienestar, sin dejar de considerar las relaciones que sostiene con los demás.

Goleman y cols. (2002), mencionan algunas cualidades importantes para el ejercicio del liderazgo, dentro del marco de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. En palabras de los autores; “Todos estos rasgos distintivos de los líderes conscientes de sí mismos les capacitan para actuar con la convicción y autenticidad que exige la resonancia” (p. 73). Es así que ser inteligentemente emocionales o tener un uso constructivo de las emociones, significa, para la persona, considerar qué le ocurre y qué decisiones toma para su bienestar y en beneficio de su entorno.

Para efectos prácticos, en la realización de este trabajo, nos referiremos al término sentimiento de manera semejante al de emoción, con el objeto de no participar en un campo plagado de controversias.

2.4 Las relaciones humanas y los grupos como lugar de desarrollo

El compromiso individual para un trabajo en equipo, es lo que hace el logro del equipo, lo mismo es en una compañía, una escuela, y en la familia.

Vince Lombardi

El ser humano es gregario, lo que le permite dar origen, con sus relaciones, a lo que se ha definido como sociedad. El hombre es el único animal que se interesa en formar grupo por el grupo en sí (Lorenz, 1978, en Rodríguez, 1985). Considérense, pues, en seguida, las siguientes aclaraciones de términos.

Se ha dicho ya, que un grupo es un conjunto de seres humanos que están organizados de algún modo, sin embargo, es importante especificar la diferencia de éste con un equipo de trabajo. Rodríguez (1985), afirma de los grupos que:

Los psicólogos y sociólogos definen al grupo en términos como éstos: un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha, con conciencia de “nosotros”, disposición a aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros (p. 5-6).

Un grupo, inclusive una pareja, puede llamarse ya una organización, dado que se trata de una relación de personas con un fin común y que voluntariamente determinan ciertas actividades para conseguir esa meta también acordada. Sin embargo, cuando ya se define un equipo de trabajo, ese objetivo en común está más comprometido y tiene una organización más robusta (Rodríguez, 1985). Los equipos de trabajo son parte fundamental de toda organización, organización que a final de cuentas, está formada por personas, entonces, para efectos del desarrollo humano en las organizaciones, la propuesta que aquí se hace de liderazgo e integración de equipos de trabajo, considera como un pilar importante la manera que se dan las relaciones intergrupales y las relaciones existentes entre un jefe y sus subordinados, o entre quien ejerce el servicio de liderazgo en un grupo, independientemente si se trata de un jefe o no.

Un equipo se distingue de un grupo, porque el primero tiene un tipo de objetivos que se comparten, sus intereses son comunes, así como el modo de interactuar entre los miembros y las interacciones emocionales que existen entre las personas que los conforman. Mientras que, en un grupo, las personas no necesariamente tienen un objetivo común, pueden o no compartir sus intereses, las decisiones se toman individualmente y sus interacciones son pocas y puede que no se relacionen emocionalmente. Un equipo es más complejo, dado que todos los miembros tienen un objetivo común, comparten los intereses, se toman y ejecutan decisiones en conjunto y hay una fuerte interacción emocional y afectiva (Chiavenato, 2009). Y, como lo menciona Goberna (2001, p.37); “para que un grupo se convierta en equipo hace falta que se den una serie de circunstancias que harán que el resultado sea mejor que la suma de resultados individuales” (p. 38). Y agrega; “si queremos convertir al grupo en equipo, primero hay que unir las personas y los resultados” (p. 38). De aquí que, para la conformación de un equipo de trabajo, adquiere relevancia la integración grupal. Se

puede decir entonces, que, que cuando se habla de un grupo, no necesariamente se habla de un trabajo en común ni de resultados compartidos y afines. Como afirman Katzenbach y Smith (1995, en Goberna 2001):

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables (p.39).

Resulta importante mantener estas distinciones, para efectos de entender también los distintos aspectos del impacto del liderazgo en las relaciones de grupos, en la integración grupal y en la evolución de estos a equipos de trabajo. En este sentido, el presente trabajo hace referencia a un equipo, a esa agrupación de personas que comparten la responsabilidad de un resultado a partir de su fin como grupo.

2.5 El liderazgo

Los líderes se hacen, no nacen. Se hacen por trabajo duro, es el precio que todos tenemos que pagar por conseguir cualquier meta que merece la pena.

Vince Lombardi

Llegar a una descripción de liderazgo y a las cualidades del líder implica establecer ciertos parámetros que, de alguna manera, pueden dar cuenta de aquellas habilidades y cualidades que se distinguen entre los que se perciben como líderes o se encuentran en el sitio indicado para influir en los demás. Partiendo de la afirmación de que todos podemos, en nuestras relaciones con otros y desde el conocimiento personal, ejercer esa influencia favorable al desarrollo propio y del equipo, en esta sección se hará mención de algunos de esos elementos que nos permitirán aproximarnos a un concepto distinto de liderazgo desde la persona y la importancia del auto conocimiento y la integración en un equipo de trabajo.

2.5.1 Características del líder y del ejercicio del liderazgo

En este apartado se describirán con más detalles algunas condiciones y elementos que algunos de los autores consultados refieren con respecto a las habilidades y desempeños que son reconocidos como elementos definitorios de los líderes. Esto servirá para, más adelante, contrastarlo con aquellas actuaciones encontrados durante el desarrollo de la intervención en taller.

Thomas Teal (1996), habla de aquellas características del líder que fortalecen al grupo, un líder cuya “grandeza requiere mucho más que técnica” (Teal, 1996, p. 156). Ya que, a final de cuentas, es una persona que hace grande a la organización. Es así que, es importante tener en cuenta, cuáles son las cualidades del líder y del liderazgo.

De acuerdo con Jourard y Landsman (1987), existen varias maneras de estar y ser en el trabajo; es así que, hay quien está porque es algo que debe hacer y soportar con el objeto de obtener recursos para poder vivir; es decir, que desempeña un trabajo que no satisface y quita la vitalidad y moral, repercutiendo muchas veces, con otros aspectos de la vida personal. Por su parte, una personalidad con una clara tendencia al desarrollo influye significativamente para un cambio que traiga nuevos bríos de vitalidad a otras personas.

Burns (1978, en Larson y LaFasto, 1989), define liderazgo como “el logro de un cambio significativo que representa el interés colectivo de los líderes y los seguidores” (p. 119). Es así, que resulta importante señalar el vínculo relacional entre el líder y el compañero, y también la influencia, que quien es líder tiene para con los integrantes del grupo. Al mismo tiempo, y como parte del desarrollo del propio liderazgo, cada persona, en su relación con los demás, puede ser capaz de descubrir sus propias habilidades de influencia para con los otros, desarrollando un liderazgo en sus relaciones. La influencia interpersonal, ayudar a otros a generar soluciones y conseguir el logro de metas grupales o personales, son formas de influencia, maneras de relacionarse como líder. Larson y LaFasto (1989), señalan que “Los líderes efectivos: establecen una visión, generan el

cambio y detonan el talento” (p.121). Es así, que puede decirse, que los líderes no sólo consiguen los objetivos, sino que inspiran al grupo precisamente para que deseen su logro, inspiran para formar equipo. En este mismo sentido, un líder efectivo es capaz de reconocer aquello que debe llevarse a cabo, cómo están las condiciones en un momento dado, y al mismo tiempo, las cualidades a demostrar para detonar el cambio. Son hábiles para influir y obtener el apoyo del equipo para la consecución de una tarea.

Para ser líder no basta tener la ambición o las ganas de serlo, pero sí es un punto importante querer ejercer el liderazgo y estar dispuesto a enfrentar las situaciones difíciles, que usualmente desafía, quien también ejecuta un papel de autoridad. A su vez, es más deseable que quien quiera asumir el papel de líder, sea lo suficientemente humilde (en el sentido del autoconocimiento), para que esto le permita balancear apropiadamente esa ambición (Sorcher y Brant, 2002).

Llano (2004), recopilando información de varios autores, establece algunas cualidades que distinguen a la persona que ejerce liderazgo, tales como: humildad, honradez, confianza, atención a los demás, compromiso, aprecio y respeto. Asimismo, menciona para la formación de líderes, que:

No se trata de una sociedad en donde todos contemos con la propiedad de ser líderes. Basta, por un lado, que se den las condiciones necesarias para que haya siempre la posibilidad de que surjan líderes a fin de conducir las diversas actividades sociales que tengan lugar en ella (p.19).

Es así, que resulta importante, no sólo que haya quien se interese en adquirir ciertas habilidades para el desarrollo del liderazgo, sino también tener y estar en un ambiente propicio para que estas condiciones se generen. Sea en un grupo recientemente formado o en un equipo de trabajo consolidado y maduro, cada elemento que lo forma puede y tiene en sí las capacidades y las condiciones de surgir como líder de acuerdo con las circunstancias que la tarea o el equipo expongan.

2.5.2 El liderazgo centrado en la persona

Se hace importante, pues, aproximarse a una definición de liderazgo, desde una apreciación humanista, que nos ayude a establecer aquellas cualidades que la persona puede desarrollar con la finalidad de ser y tener influencia propositiva en otros, al mismo tiempo que se va desarrollando personalmente.

Thomas Gordon (1965, en Rogers, 1981a), afirma que el trabajo del líder es trascenderse a sí mismo y buscar también la trascendencia de los miembros del equipo, pero desde ellos mismos. Da un concepto muy claro de esta trascendencia del liderazgo: “el líder más eficaz es capaz de crear las condiciones por las cuales en realidad perderá su liderazgo” (p. 287).

Otro constructo que Rogers (1985), acuña y refiere como parte de la congruencia, es la madurez, que es cuando el individuo se percibe de manera coherente con su experiencia y eso le permite afrontar su situación sin estar a la defensiva, aceptando la responsabilidad de ser diferente a otros, y desde ahí, hacerse responsable de sus actos. Esto es fundamental para el desarrollo del liderazgo y del saberse distinto a otros, lo que llevaría al individuo a colaborar desde estas diferencias. De aquí que, la persona madura, es la que acepta las diferencias que tiene con otros y se valora (sin juzgar) a sí mismo y valora a los demás desde lo que son.

Rogers (1985), se refiere a la relación empática, que ocurre a partir del encuentro entre las personas, donde una es capaz de percibir correctamente el marco de referencia de la otra, como si fuera ese alguien; entendiéndolo de tal modo que percibe y siente la situación del otro, como si fuera ese otro y además le transmite esta comprensión. En el trabajo del líder y en la integración grupal, la relación empática enriquece la relación y permite facilitar el desarrollo, no sólo de los miembros ni de quien hace el papel del líder, sino también del grupo, que se desarrollará como un solo organismo.

De acuerdo con Rogers (1981), a partir de una relación empática, en la que se valore y se acepte a la persona, puede ocurrir que el individuo, en este caso el empleado, logre una integración consigo mismo y con eso se faculte a ser más eficaz, consiga parecerse más a la persona que quisiera ser, sea más original y expresivo, se tenga una mayor confianza, se comprenda mejor a sí mismo y a los otros y que también pueda enfrentar los problemas del entorno laboral (conflicto, integración, cambios organizacionales, etc.) de un modo más adecuado.

En el intento de distribuir la autoridad o las responsabilidades de la organización, se han abierto los canales de comunicación para hacerlos, por decirlo de algún modo, más democráticos, más horizontales. Muchas veces este afán de compartir la autoridad y el poder se ve afectado por diversos factores, entre estos: el hecho de que hay directivos que detentan el poder de contratar o despedir gente de manera discrecional, y que la empresa, por lo regular, tiene como objetivo primordial generar ganancias por encima del desarrollo profesional (y a veces personal) de la gente. Compartir, pues, la autoridad y responsabilidad, todavía está supeditado a factores como “decisiones jerárquicas” y beneficios económicos determinados por los altos mandos (Rogers, 1980).

La propuesta de liderazgo que hace Rogers (1980), no se agota en establecer la influencia desde la relación, pues expone en dos extremos, las maneras de actuar que un líder puede mostrar, siendo esas dos ejemplificaciones, modos de trabajar que pueden darse en las diversas organizaciones; por un lado tenemos el ejercicio del poder y el control, que se manifiesta en dar órdenes, tomar de decisiones (sin involucrar al empleado), dirección al subordinado, dominación constante, coerción, enseñanza, instrucción y consejo (unilateral, sin retroalimentación) y la entrega de recompensas como método de motivación. Y en contraparte, un líder que influencia, que se caracteriza por dar autonomía a las personas -y por ende, al equipo-, por generar la autodeterminación de las personas, que permite que se expresen las ideas y sentimientos de éstas, facilita el aprendizaje, acepta la innovación, se abre a la retroalimentación (bilateralidad de comunicación), delega y da responsabilidades, alienta

y confía en las autoevaluaciones, y donde la recompensa se da en el desarrollo y logro de los demás, esto es, en los logros del equipo (Rogers, 1980).

Tener influencia e impacto, está relacionado con que cierto tipo de desempeño genera una diferencia en la conducta de los otros, sin pretender la imposición ni el control, agrega Rogers (1980). Esta es, pues, una buena práctica en las organizaciones, con el fin de conseguir la influencia y el impacto, para que el grupo funcione con algún grado de libertad, es decir, si todos los miembros del grupo saben claramente cuáles conductas se compartirán con la persona en el poder y cuáles son propias de la competencia individual o del grupo. Ese deseo de dar y permitir que el grupo tenga autoridad habrá de ser genuino por parte de quien haga cabeza (Rogers, 1980).

Se puede afirmar entonces que, bajo estos entendidos de las relaciones dentro de los grupos y las conductas individuales derivadas de éstas, que, sin que exista una “dirección” sobre los otros, cualquiera de los integrantes del grupo, desde la influencia personal y con el entendimiento y las relaciones empáticas entre las personas se puede buscar compartir la responsabilidad de las decisiones, la consecución de objetivos individuales y de equipo.

Cuando cada persona desde su propio rol de trabajo y su posición, es capaz de darse cuenta de sus propias capacidades y responsabilidades al tiempo que se sabe parte de una entidad distinta, el equipo, en la que también puede verse enriquecido. Como ya se dijo, el trabajo del líder se hace más fácil desde el fortalecimiento de las relaciones empáticas y dejando que cada miembro tenga la confianza de ser y ejercer influencia en los otros y recibir, libremente, la influencia de los otros en beneficio propio y del equipo.

2.5.3 El servicio y el amor. Un puente entre las relaciones y el ejercicio del liderazgo.

En sentido práctico, si se piensa en un liderazgo inspirado en el amor, entendido éste como el respeto y comprensión de la persona, se adquiere una visión del potencial y talento del otro a partir de su consideración como ser humano; desde esa visión se da valor y se genera el compromiso para ayudar a desarrollar ese potencial y genera lealtad y apoyo que son factores fundamentales para conseguir la energía y la unidad de un equipo de trabajo. Al respecto, (Lowney, 2003), señala que:

Tal es el liderazgo motivado por el amor: la perspicacia para ver talento en cada persona, su potencial, su dignidad; el valor, la pasión y el compromiso para desatar ese potencial; y los resultantes apoyo mutuo y lealtad que fortalecen y unen los equipos (p. 168).

Según el mismo Lowney (2003), Ignacio de Loyola aseveraba que hay que mirarse a sí mismo y a los demás. Es difícil percibir al otro sin tener un sano juicio de sí mismo. Hay que ser capaces de admirar el propio potencial y la dignidad para tener la posibilidad de hacer lo mismo con los demás. Lowney (2003), afirma que;

El amor, en el mundo actual de los negocios, impulsa al gerente que se toma el tiempo de ayudar al empleado mediocre a mejorar su trabajo; a ayudar a un joven que promete a trazarse una buena carrera en la compañía; a iniciar la difícil conversación que obliga al empleado competente pero díscolo a modificar su conducta (p. 169).

El liderazgo como servicio, es entonces un catalizador del desarrollo del empleado, y al mismo tiempo, un elemento que favorece las relaciones entre los miembros que forman un equipo. Lowney (2003), agrega que,

Para Loyola, dirigir era ayudar «a los demás a ir a toda velocidad hacia la perfección». O en otras palabras, era el compromiso de ver que otros realizaran la totalidad de su potencial humano (p.170).

Es decir, un compromiso que nace del líder, para consigo y para los demás.

Un liderazgo guiado y fundamentado en el amor, no es un acto de coacción para que los otros logren algo; tampoco se trata de convertirse en un “consentidor” que tolere equivocaciones que a la larga se convierten en perjudiciales. Un líder que se mueve por amor quiere ver el potencial desarrollado de sus empleados, que es también su propio desarrollo (Lowney, 2003).

Lowney (2003), afirma que “cuando el liderazgo movido por el amor echa raíces sobre una amplia base, da energía a la acción y crea fuertes lazos de unión en los equipos” (p. 171). Es así, que en las relaciones del líder-seguidor, en cualquier ámbito, hay una energía que permite fortalecer los lazos del mismo grupo, generando relaciones de cohesión y apoyo. También, retoma una idea de Vince Lombardi, entrenador en jefe de uno de los primeros equipos de fútbol americano profesional de EUA en ganar el campeonato:

El amor de que hablo es lealtad, el más grande de los amores. Trabajo en equipo, el amor que un hombre profesa por otro y que respeta la dignidad de otro. El amor del cual hablo es caridad... El poder del corazón es la fortaleza de una compañía (Lombardi, s/f, en Lowney, 2003, p. 189)

Según Lowney (2003), Lombardi, de algún modo, exigía a sus jugadores que se amaran unos a otros, pensando que ese mismo amor los capacitaría para ayudarse. En sus propias palabras; “Una compañía que practica el liderazgo movido por amor (...) no sólo hace trabajar a los empleados, sino que los hace querer trabajar” (p. 190).

Lowney (2003), sostiene que equipos de trabajo basados en la consideración mutua consiguen desempeños muy deseables en equipos de alto desempeño, caracterizados por: respeto hacia los otros y hacia puntos de vista diferentes, compartir información mejorando así la comunicación, recibir a los nuevos miembros (ser hospitalario) o con quien quiera que se acerque al equipo en busca de colaboración o apoyo. Se cree en la otra persona, se ayuda a quien lo necesite. Entonces, con esas acciones, también la

lealtad, la unión y la confianza se fortalecen, es así que, puede ocurrir en una familia o en un equipo deportivo formado y movido por el amor. Los equipos de trabajo consolidados sobre este fundamento pueden llegar a tener estándares más altos que aquellos contruidos por cuestiones y metas meramente administrativas-organizacionales.

Fromm (1991), refiriéndose a los intereses fundamentales de la sociedad industrial, menciona, como un primer interés, que el dominio de la naturaleza es un modo de actuar que ha estado vinculado al ser del hombre, desde que se hizo agricultor, desde que creó la técnica y usó la capacidad intelectual para poder crear y producir cosas. Otro aspecto, segundo interés, es el hecho de que el hombre sea explotado por su fuerza y por ello reciba recompensas. Un tercero, es la producción de ganancia a partir de un comportamiento económico; es decir, se produce para generar ganancias, no necesariamente para el uso de las cosas. Luego sucede que la producción se convierte en un medio para ganar más de lo que se ha invertido en producirse. El cuarto interés es la competencia; antes, el comerciante le daba importancia al cliente, ahora su atención está puesta en efectuar la venta. Fromm (1991), consideraba, además, que ha disminuido la capacidad de simpatizar y de sufrir, no refiriéndose con esto, a no sufrir, sino más bien a no ser capaz de percibir el sufrimiento de los demás, con lo que se deja, muchas veces, de ser solidario. Por otro lado, el autor menciona el vínculo tan fuerte que existe entre el amor y la simpatía y refiere que sin amor no hay un sentimiento compartido; si no existe amor, pues, hay indiferencia. Si sólo se ama a un hombre, hay dependencia, “quien sólo ama a un hombre, no ama a ninguno” (Fromm, 1991, p. 235).

May (2000), por su parte, refiere que al valorar a alguien hay implícito un compromiso; compromiso entendido como una elección responsable y consciente desde la persona. En el mismo sentido, se puede decir que los compromisos en las relaciones laborales también son antecidos por una elección y se adhieren a aceptar una responsabilidad para cuidar de la relación. En este sentido, cada ser humano que cuenta con esta capacidad de amar y de servir, encuentra en esas acciones una oportunidad de crecer. El amor hacia los otros, como un hábito y un estilo de vida, y entendido como una

preocupación por el bienestar propio y de los demás, se pone de manifiesto en el reconocimiento apropiado de sí mismo y con un modo de conducirse hacia los demás sin juicios y con plena confianza en la relación y en la búsqueda de un resultado propositivo para ésta y para los individuos que la conforman. Siendo así que, cuando la persona es capaz de querer, tiene un interés pleno en la búsqueda del crecimiento y enriquecimiento mutuo, en la comprensión, el entendimiento pleno y la solidaridad, desde la comunicación y el conocimiento; conocimiento que parte de la apertura, la escucha y la honestidad en el reconocimiento propio y el del otro.

2.5.4 El liderazgo en los equipos y su distinción de la gestión de personas

Hay un aspecto que invariablemente está vinculado al ejercicio del liderazgo y éste es el de la necesidad de contar con los otros, con una grupalidad. No hay líder sin personas y no es muy común encontrar una organización ajena a la existencia de personas que influyen de algún modo en sus miembros. Siendo así que, generalmente se encuentran estrechamente vinculados los liderazgos con los equipos, pero también, y resulta fundamental aclararlo, no todos los que tienen un rol de dirección llevan el ejercicio de un auténtico liderazgo. Siendo así que, hay que distinguir en los grupos y equipos quien funge el rol de director o autoridad y quién es (o quiénes son), en un momento determinado, quienes actúan como líder. Idealmente, en las organizaciones se espera que ambos roles, -de director y líder-, sean los mismos, tan es así, que suele utilizarse el término de manera indistinta, pero es importante diferenciar que no necesariamente sucede de esta manera.

Kotter (1990), dice que el liderazgo debe distinguirse de la gestión por sus modos de actuar, que son diferentes, pero complementarios, siendo ambos indispensables para el éxito de cualquier organización. La gestión incluye las habilidades que son necesarias para afrontar lo complejo; a su vez, el liderazgo considera lo que es preciso para completar el cambio, por lo que ambas posturas se complementan para la obtención de objetivos o cumplir tareas en común. Puede decirse que la gestión trata del control de las personas cuando las lleva hacia una dirección particular; mientras que el liderazgo

mantiene a esas personas motivadas de acuerdo con ese objetivo que se pretende lograr, al mismo tiempo que se satisfacen sus necesidades básicas.

Los líderes eficaces guían e implican a las personas en las decisiones que deben tomarse para la consecución de las metas. A través de su ejercicio del liderazgo, la persona que es líder consigue que el trabajo, la actividad o la tarea, se conviertan en un motivador por sí mismos, desde la persona que lo ejecuta, y no solamente porque es alguien que sabe obedecer, sino porque puede ejercer esa influencia. En este sentido, si el líder consigue formar líderes, se crea en la empresa una cultura de colaboración, de integración entre el trabajo y el desarrollo personal, que se traduce en consecución de las metas y en el crecimiento simultáneo de la organización con el crecimiento de las personas que la conforman (Kotter, 1990).

Fomentar las relaciones personales para la integración de los equipos, permitiendo al mismo tiempo el conocimiento personal de los individuos, son acciones que favorecen el desarrollo de las habilidades de liderazgo de las personas en las organizaciones y que pueden darse de manera simultánea. Trabajar con personas, es una tarea que implica considerarlas como tales y se resalta aquí la intención de separar el discurso de instruir para ejecutar y el de influir para desarrollar.

2.5.5 El liderazgo. Promotor de productividad en los equipos

Establecer la relación existente entre el desarrollo de las habilidades de liderazgo y la consecución de resultados tangibles y productivos, es también un aspecto que es importante resaltar cuando se pretende destacar la importancia de la formación de líderes en la integración de equipos de trabajo desde los grupos.

Rogers (1980), expone los estudios realizados por Rensis Likert y resumidos por Harold Lyon (1974, en Rogers, 1980), y menciona que las personas con alta productividad están muy orientadas a la gente. Por el contrario, las personas con baja productividad están orientadas a la producción y son instrumentos para realizar el

trabajo. Los empleados con un desempeño altamente productivo delegan de manera efectiva, cosa que no ocurre con los de baja productividad. En el caso de la gente con alta productividad, las decisiones son participativas, en los de baja productividad está marcada la autocracia. La comunicación entre las personas de alta productividad suele ser abierta y en todos los sentidos, en cambio, en los de baja productividad, apenas si existe la comunicación (Rogers, 1980). De acuerdo con los resultados de esos estudios, los empleados de baja productividad suelen reunirse varias veces (como ocurre en la burocracia) y es el jefe quien prácticamente lleva la batuta, no así en los de alta productividad, que se reúnen pocas veces de manera formal, y cuando ocurre, una o dos personas hablan (Rogers, 1980).

Rogers (1980), plantea la posibilidad de tener una organización centrada en la persona, en la que cada individuo tenga la oportunidad de experimentar el poder y el control dentro de sí mismo. Agrega que un grupo es capaz de tomar mejores decisiones que una sola persona, dado que, apuesta a las potencialidades de liderazgo de cada uno de sus miembros, mientras comparten la libertad y las decisiones.

Según G.W. Cherry (1975, en Rogers, 1980), en un estudio realizado con más de treinta gerentes se obtuvo una imagen del tipo de gerente deseado por la organización para la cual cada uno de ellos trabajaba. Según sus conclusiones, la persona con tendencia a la autorrealización posee algunas características de liderazgo desde sí mismo: puede expresar sus sentimientos, inclusive aquellos que pueden ser hostiles, de una manera directa en el ámbito del respeto; es capaz de disfrutar de sus experiencias sensoriales; su pensamiento es poco usual y eso le permite obtener respuestas y conclusiones fuera de lo convencional; no solamente se ocupa de lo que corresponde a su competencia o trabajo sino que muestra interés por diversos temas (puede ser religión, valores o filosofía), lo que permite que aporte una visión más amplia y abordar los problemas con otra perspectiva; es capaz de percibir la belleza, disfrutarla y en su caso promoverla, a la vez que la belleza está relacionada con el orden y lo estético. Resulta, pues, muy beneficioso para un grupo, puesto que favorece al movimiento de las actividades y al grupo en sí, hacia situaciones más ordenadas y limpias y que en el fondo

inspiran belleza. Es así que, según Cherry (1975, en Rogers, 1980), la persona que tiende a la autorrealización es capaz de interiorizar sus motivos (motivaciones), y a partir de ellas, tener una conducta diferente y en muchos aspectos constructiva; por último, es capaz de valorar su independencia y autonomía y trabajar desde ella en beneficio del grupo. En este sentido, rescatar esta visión del empleado como un ser independiente e interdependiente, promueve en la organización un estado de trabajo sistémico a través de la relación de empleados que van implementando estas cualidades en su persona y en sus relaciones. Es decir, y siguiendo lo expuesto por Cherry (1975, en Rogers, 1980), esta persona también se percibe como cálida, original, abierta, expresiva, con intereses filosóficos y artísticos y un aprecio mayor hacia sí mismo. El gerente “ideal”, o sea, el estereotipo más usual, suele guardarse sus sentimientos (tanto aquellos que considera *positivos* como los *negativos*)² y se acerca más a ser un líder confiable, productivo, sincero, serio, pero en ningún caso un soñador, idealista. De acuerdo con Cherry (1975, en Rogers, 1980), una persona capaz de mantener relaciones interpersonales cercanas, que se centra primero en la persona (el otro) y deja de lado el valor intrínseco al poder, puede llegar a ser un gerente productivo, capaz de llevar al equipo a tener resultados más efectivos.

Acorde con estos postulados, una persona que tiende a la plenitud es capaz de llevar a cabo una tarea de un mejor modo y de manera más efectiva. Desde las relaciones empáticas se pueden generar ambientes en los que la confianza y la seguridad se vuelven habituales y favorecen el propio conocimiento y desarrollo; cada persona en un equipo comparte, no sólo la visión sino el resultado. Trasladado esto a las organizaciones, se puede decir entonces que la productividad de la tarea, cualquier tarea, se beneficiará en la medida que cada persona encuentre en sí misma y en los otros esas condiciones favorables que le permitan el desarrollo individual y del equipo.

² Consideración del Cherry (1975, en Rogers, 1980)

2.5.6 El espíritu de equipo: generador de cohesión y de efectividad en la ejecución de la tarea

Un grupo puede trascender a un equipo de trabajo cuando los miembros que lo forman encuentran en sí mismos congruencia y cuando también son capaces de reconocer sus propias fortalezas y debilidades, al tiempo que se permiten la influencia de otros en pro de un objetivo común, mientras se ejecuta una tarea grupal. Contando con que esas relaciones sean dadas en un marco de respeto que permita las relaciones empáticas y de entendimiento común que promuevan que cada persona vea en la conformación de un equipo una nueva oportunidad de desarrollo. Sin dejar de de lado sus cualidades individuales, la persona puede darse cuenta de las características de esa entidad distinta que es el equipo, permitiéndose apropiarse de otro objetivo y haciéndose responsable, en consecuencia, de los resultados de éste.

Larson y LaFasto (1989), identifican tres factores importantes que contribuyen a la efectividad de un equipo: un objetivo elevado y claro; una estructura dirigida con base en los resultados y miembros competitivos. Un cuarto factor, dicen, es el compromiso unificado. Éste vendría a ser también el llamado “espíritu de equipo”, el sentido de lealtad y dedicación al mismo. La voluntad por hacer lo que se tenga que hacer en beneficio del éxito del equipo.

El compromiso unificado implica dos componentes: el compromiso y la unidad. Sin un compromiso claro no hay un esfuerzo que empuje al grupo a cumplir ese objetivo elevado, promueva una sana competencia y obtenga resultados. Encontrar identidad en un equipo genera unidad y la unidad sirve para la consecución de metas si todos van al objetivo común. Lo importante acerca de la identidad de equipo no es sólo lo que lo hace mejor o peor, sino que la identidad favorece a la unificación (Larson y LaFasto, 1989).

Lo esencial de un equipo es precisamente trabajar de manera común por logros también comunes, lo que requiere acciones coordinadas, y es por eso que trabajar en conjunto es imprescindible para el éxito del mismo. El trabajo en equipo se vuelve exitoso

cuando los miembros son competentes, tanto en lo que técnicamente se tiene que hacer, como en el modo en que colaboran entre ellos. Y como ya se ha dicho antes, el éxito del equipo depende de la unidad del mismo y que haya un enfoque primordial al logro de los objetivos grupales más que los individuales, tal como lo señalan Larson y LaFasto (1989). Es en los deportes donde más claramente pueden verse los éxitos que genera el buen trabajo en equipo. Donde queda claro que “el todo es mejor que la suma de sus partes”. Hacer bien el trabajo juntos, es precisamente el resultado de la suma de esfuerzos individuales, agregan Larson y LaFasto (1989).

Para llegar a resultados comunes, logros de equipo y trabajo en común, es importante que se hayan conseguido una identificación y una apropiación del objetivo del equipo, desde el reconocimiento que cada persona puede hacer de su trabajo individual y de la influencia que tiene éste para el resultado final de la tarea del equipo. Es a través de la identificación clara de “ser parte de” otra entidad, y de reconocer que hay un común denominador, el equipo mismo, y la colaboración entre las diversas individualidades que lo conforman que los miembros del equipo asumen y trabajan en pos de tareas en colaboración y en resultados compartidos, de esta manera puede establecerse también un espíritu de equipo que permita fortalecer la integridad y la identidad de éste.

2.5.7 Confianza y comunicación en la consolidación de equipos

Para llevar a cabo una relación empática se hace notar que la confianza y la comunicación resultan fundamentales. Si se dejan de lado aspectos como la claridad, la escucha sin juicio y la apertura a la opinión distinta, es difícil que pueda darse una relación constructiva. Al mismo tiempo, estas cualidades son parte primordial para la generación de confianza en una relación, para liberar a ésta de escrutinios o prejuicios que obstaculicen el desarrollo de la relación y la consolidación del equipo.

De acuerdo con Larson y LaFasto (1989), hay aspectos importantes que la confianza aporta al trabajo en equipo. La confianza permite que el equipo se centre en la tarea, pero si ésta llega a faltar, la comunicación se pierde y entonces el equipo se

enfocará más a generar confianza que a la consecución del objetivo. Cuando existe confianza, la comunicación entre los miembros es más fácil y eficiente, es abierta y no existe temor a la ofensa, ser sincero no implica ser grosero y la comunicación basada en la confianza no permite “sacarle la vuelta” a las cosas que se tienen que decir, con la intención de no herir susceptibilidades. Puede decirse entonces, que la confianza también permite expresar las cosas desagradables con mayor claridad, de tal manera que los problemas se pueden abordar más fácilmente.

Una persona que no escucha suele generar, entonces más problemas. La comunicación, inclusive si se refiere a aspectos considerados social y laboralmente como *negativos*, será compartida por los miembros del equipo con la finalidad de poner solución a aquellas cosas que se considere que hay que cambiar para mejorar. La comunicación abierta y el clima de confianza permitirán tomar riesgos, ya que se sabe que puede haber equivocaciones sin que exista un juicio devaluatorio de los otros por ello. Actuar responsablemente consiste, no sólo en “recibir los honores por los méritos obtenidos”, sino también hacerse cargo de “los platos rotos” cuando se falla. Mantener un clima de confianza, disminuye en los miembros del equipo el temor a equivocarse, permitiéndoles “caminar en zonas desconocidas” y en áreas más allá de la zona de control, esto permite encontrar soluciones de innovación y creativas que pueden derivar en mejoras de calidad en la tarea, según lo señalan Larson y LaFasto (1989). Agregan estos autores que la confianza lleva a que los miembros de un equipo se apoyen mutuamente y de esa manera se “compensen” las fallas que puedan ocurrir. Si alguien se cae, habrá quien le ayude a levantarse; si algo se rompe, el equipo se enfocará a reparar el daño: el equipo se moverá en pro de sí mismo. Cuando se permite a las personas que sean parte de la solución, se genera en ellas mayor seguridad y se alimenta también una mejora en el ambiente de confianza; se provoca un entusiasmo que da un sentido de pertenencia, al tiempo que se favorece la propia estima, dado que se “pudo aportar al resultado”.

Los roles y responsabilidades deben ser claramente definidos y el entendimiento de los mismos partir desde la grupalidad que ahora llamamos equipo. La comunicación es abierta, se comparte la información y se suspenden los prejuicios. Los estándares de excelencia se establecen, pero también se viven como parte de una buena práctica; no hay temor, sino que, derivado de la confianza, los retos y problemas se asumen y se enfrentan. Si se necesita ayuda, ésta se pide y también se ofrece, de considerarse necesario (Larson y LaFasto, 1989).

La confianza entre los individuos es pues, pieza clave para la construcción de una relación empática, es una condición que favorece una comunicación libre de juicios y etiquetas y es fundamental para el desarrollo humano y la integración de equipos en las organizaciones.

2.5.8 Corresponsabilidad en el trabajo: una tarea del líder

Reconocer la individualidad mientras se es parte de un equipo y también saber reconocer cuando se necesita del otro, son elementos que facilitan la integración de los equipos, pero también son importantes cualidades del liderazgo. La persona líder se vincula en la ejecución de la tarea desde su rol como miembro del equipo, no como quien dice qué hay que hacer, sino más bien por su participación intrínseca como miembro del equipo que ejecuta una tarea.

El involucramiento y la autonomía no son los únicos factores que colaboran en la construcción y mantenimiento del clima colaborativo, pero es un buen primer paso para conseguirlo. El clima de colaboración es esencial en los equipos de trabajo, se puede decir que “es” el trabajo en equipo en sí, que la confianza dentro de esta grupalidad, es el germen de la colaboración, volviéndose así, su columna vertebral. Las más de las veces, los mejores equipos, los que dan mejores resultados, no son aquellos que tienen solamente estrellas o personas de alto desempeño, sino más bien, son los que tienen la mejor gente que ha logrado colaborar efectivamente entre sí (Larson y LaFasto, 1989).

Las consecuencias del éxito o la falla dependen también de la tarea de que se trate; no es lo mismo no llegar a una meta de ventas que fallar en una cirugía médica de la que depende la vida o la muerte. La primera consecuencia de fallar es la falla misma. Luego de que eso ocurre, muchos los individuos se sienten mal por no haber conseguido completar satisfactoriamente una tarea, a decir de Larson y LaFasto (1989). Por su parte, Sorcher y Brant (2002), afirman que ocuparse por generar y favorecer el crecimiento de los empleados para que éstos sean líderes, es también una tarea que cada jefe debe procurar para con sus subordinados. Atender y conocer las necesidades de la persona permiten determinar los mejores modos para favorecer las condiciones en las que cada una pueda desarrollarse mejor. Y es por eso, que resulta importante que todo jefe sepa ejercer el liderazgo y no sólo comportarse como autoridad. Ser un buen jugador de equipo es un buen indicio, sin embargo, es importante que las personas que quieren desarrollarse como líderes, también puedan adquirir las competencias necesarias para tener oportunidades de ascender en la organización para puestos gerenciales, o que puedan ser capaces de encabezar algún proyecto. Es así, que, puede decirse, que un ambiente que favorece la puesta en acción de las competencias de liderazgo permite a los individuos descubrirlas y desarrollarlas. Relaciones de confianza, posturas de escucha, habilidades para la resolución de conflictos y la organización de actividades, así como la resolución de problemas en conjunto, son algunas situaciones que pueden propiciar en las personas el reconocimiento de sus habilidades de liderazgo, al tiempo que se fortalece al equipo.

2.6 El liderazgo en las organizaciones actuales

*Hay que procurar conservar la amistad y benevolencia
de los que gobiernan y ganar a las personas de autoridad
con humildad, modestia y buenos oficios...
Ignacio de Loyola*

En la propuesta de este trabajo, uno de los principios rectores es que un empleado, cualquiera que sea, sea plenamente capaz de reconocerse como individuo, y como tal, aceptarse como es y distinguirse de los otros. Derivado de esa alteridad, se perciba

entonces como miembro de un todo, tanto en un grupo, como en un equipo, y que, a partir del encuentro con otros, sea capaz de generar relaciones fundamentadas en el respeto y la aceptación. Un empleado que genera relaciones empáticas puede desempeñarse mejor en sus relaciones laborales al tener una visión y un actuar que promueven la cohesión y respeto. Circunstancias que favorecen la integración de un grupo y el ejercicio del liderazgo desde el servicio y enfocado a las personas; y que, con ello, cuente con la posibilidad de formar un equipo de trabajo. Juan Alberto Vargas (2008), se refiere al nuevo paradigma humanista-sistémico en las organizaciones, cuyos principios toman en cuenta al hombre como parte de un todo que está interconectado. Citando a Ramón Gallegos dice:

...ha comenzado una nueva época en la historia de la humanidad, caracterizada por la necesidad de un cambio radical de dirección (...) todo apunta a que el próximo paso evolutivo será hacia adentro de nosotros mismos, será interior: el despliegue de nuestro potencial humano (Gallegos, 1999, en Vargas, 2008, p. 39)

Refiriéndonos al mismo Gallegos (1999, en Vargas, 2008), éste menciona que uno de los factores que favorecen al individuo y a las organizaciones, es la espiritualidad: “Amor universal, compasión y libertad incondicional son la naturaleza de la espiritualidad. No está relacionada con iglesias ni creencias religiosas” (p. 40). Esto es, no descrito como un amor de novela, sino el amor que busca el bienestar del otro. Teniendo bienestar, la persona es capaz de desarrollarse mejor y es así que, es deseable que cuenten con esta cualidad en las organizaciones, además de fomentar ese amor que promueve la libertad y la comprensión del otro. No puede desprenderse, pues, ese sentido relacional que el hombre tiene desde sí para con todos y para con lo que él hace y crea. En una empresa, organización o cualquier grupalidad, es importante, no sólo que haya un líder que guíe o señale el camino, un líder que acompañe, sino también considerar a una organización humana como sistema y como si éste fuera una sola entidad; así como en el cuerpo humano los órganos son independientes para funcionar, pero dependen unos de otros para que el cuerpo funcione como tal, señala Gallegos (1999, en Vargas, 2008).

Vargas (2008), también se refiere al respeto a la persona como parte fundamental del desarrollo humano en las organizaciones. Haciendo referencia a teorías de Rogers y Maslow, concluye de éstas que, para el desarrollo del potencial humano, es imprescindible establecer un modelo que permita a las personas involucradas en un problema, darse cuenta del trabajo que hay que hacer para obtener la solución. Griffin (2003), por su parte, dice que la personalización de los líderes parte, de lo que parece ser, una serie de equívocos que se dan en las organizaciones: se desarrollan a los mejor y más técnicamente capaces para los puestos directivos y no se toman en cuenta los diversos liderazgos que cada persona puede tener desde sus propias circunstancias. Es así que, proponer un modelo de trabajo que permita, desde el propio conocimiento y el desarrollo personal, que cada empleado se reconozca a sí mismo como líder y con su propio estilo de liderazgo, favorezca el fortalecimiento e integración de un grupo desde sus miembros y facilite la conformación de equipos de trabajo; esto es, que se vaya más allá de lo que una grupalidad es.

Cuando se habla de liderazgo, hay que hablar de líderes, y al hablar del líder, es imprescindible referirse a la persona, a sus vínculos y relaciones que es capaz de generar. Es por ello que, el conocimiento personal favorece y permite darse cuenta de las habilidades y herramientas que facilitan el ejercicio del liderazgo. Y el entorno grupal es un medio que ayuda al descubrimiento de las mismas, al tiempo que también facilita la integración de los individuos desde el reconocimiento de la propia alteridad.

2.7 El liderazgo actualizante. Herramienta para el desarrollo e integración de equipos

Ama y haz lo que quieras. Si callas, callarás con amor; si gritas, gritarás con amor; si corriges, corregirás con amor, si perdonas, perdonarás con amor.

Agustín de Hipona

El “*Liderazgo actualizante*”, es el concepto acuñado para referirme, desde la teoría del Enfoque Centrado en la Persona de Carl Rogers (1981), a la tendencia que cada miembro de un grupo o un equipo, por el hecho de ser persona y reconocerse como tal, tiene para auto-realizarse, y que a partir de ello, es capaz de cambiar dentro de una grupalidad y también influirla en una dirección distinta a los fines y objetivos personales de sus miembros, llevándole, más bien, a la consecución de metas de otra índole, esto es, a fines comunes y compartidos. Al usar este término, sugiero que cada individuo, derivado de su experiencia de vida, de su conocimiento personal y de su sentido de pertenencia a un grupo determinado, cuenta con las herramientas y habilidades personales para: relacionarse con otros, generar vínculos que favorezcan el crecimiento personal y del otro (los otros), pueda adoptar objetivos comunes, objetivos de equipo, que pueden inclusive, serle ajenos u opuestos; en tanto existan las condiciones que favorezcan, justamente la congruencia, ser y sentirse reconocidos, sentirse aceptados incondicionalmente y, desde ahí, actuar como esa nueva entidad, un equipo, del cual se es parte y se reconozca, pero que, al mismo tiempo, no le pertenece del todo y del que tampoco es dueño. Con ello, se puede impulsar a un grupo a un nivel de trabajo distinto; a un trabajo en equipo. Convirtiendo el trabajo y sus relaciones en una herramienta promotora de líderes y equipos, con una identidad propia y con el impulso al desarrollo que sus mismos integrantes le aportan. En el mismo sentido, el *liderazgo actualizante*, como aspecto de un equipo de trabajo, también puede describir a un grupo autodirigido, en el que el conocimiento de sus integrantes y las interacciones desde el respeto y la confianza, lo llevan a integrarse como un equipo, y llevarlo a la toma de decisiones importantes, resultados más eficaces y trascender a los individuos que lo integran, quienes son reconocidos

desde su pertenencia a ese equipo. Esta propuesta ha sido desarrollada, como ya se ha dicho, fundamentalmente en las aportaciones de Carl Rogers (1981), acerca de la tendencia actualizante, pero también recibe influencia de autores del ámbito del liderazgo en las organizaciones, tales como Goleman y cols. (2002), Kotter (1990) y Lowney (2003), entre otros. El acuñe de este concepto de *liderazgo actualizante*, se deriva del hecho de haber encontrado en los conceptos de la Psicología Humanista y en los de corrientes actuales referidas al desarrollo de las habilidades de liderazgo, puntos en común en cuanto a la importancia del autoconocimiento para el desarrollo de las destrezas personales, sobre todo en el ámbito profesional y en lo que se refiere a las capacidades de relación con los demás y también a las capacidades exponenciadas desde la pertenencia y enriquecimiento personal y profesional dentro de un equipo.

CAPÍTULO III. NARRACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

*La vida es como una leyenda: no importa que sea larga, sino que esté bien narrada.
Séneca*

El taller de intervención, intitulado “Taller para el desarrollo de liderazgo e integración de equipos de trabajo”, se conformó por diez sesiones semanales de dos horas cada una, ocurrieron entre el 17 de febrero y el 5 de mayo de 2015, en diferentes salas de las instalaciones en la empresa donde se llevó a cabo. La asistencia de los participantes fue intermitente, derivado de la coincidencia, de al menos una hora de taller, con el horario laboral. A continuación, se presenta la narración de la intervención del taller, desde cada una de las sesiones que se efectuaron. En algunas de las narraciones se cuenta con la versión de sentido, término desarrollado por psicoterapeutas (Moreira y Amatuzzi) para referirse a “relatos descritos inmediatamente después de cada sesión, los que se refieren a las vivencias compartidas entre terapeuta y cliente” (Amatuzzi, 1993, en Moreira y cols., 1995, p.128).

Sesión 1: Concepto de persona, individuo. Self assesment. Concepto de grupo

*La medida de lo que somos es lo que hacemos con lo que tenemos.
Vince Lombardi*

La primera actividad propuesta para iniciar, tanto el taller, como esta sesión, consistió en que los participantes respondieran por escrito dos cuestionarios, “Cuestionario exploratorio: Yo y el grupo” y el “Cuestionario exploratorio de liderazgo”. Invité a los participantes al establecimiento de acuerdos para el trabajo grupal durante el taller. Luego nos presentamos brevemente (nombre, tiempo en la organización, segmento de trabajo y algo personal).

Se invitó luego a la realización de la primera actividad diseñada para la reflexión: trabajar en ternas y hacer entrevistas con preguntas abiertas, que cada quien preguntara lo que le gustaría saber del otro. Yo fui parte de dos ternas y la actividad se volvió un modo de empezar a “romper el hielo” y un detonador del trato y ganar confianza. Hubo un solo intercambio de ternas, por lo que no tuvimos oportunidad de entrevistar a más gente, pero al menos sí dio pie a abrirse a la comunicación con alguien, que en casi todos los casos, ya que, en general, los participantes eran desconocidos entre sí.

Durante la retroalimentación, al finalizar la sesión, los participantes trabajaron activamente y de forma prolongada, de tal suerte que el tiempo de cierre llegó mientras se daba esa participación, teniendo que hacer un cierre un tanto precipitado.

Para esta primera sesión rescato: la apertura de los participantes y la muestra de confianza en el otro, ya que al final percibí distinto el ambiente (había más risas y más intercambio de comentarios que al principio; hubo expresiones de sorpresa por el encuentro de coincidencias -en gustos, actividades o padecimientos de salud-). Me parece claro que, cuando las personas encuentran cosas en común con otro, se pueden abrir más fácilmente a la comunicación entre ellos y, al mismo tiempo, muestran tener más interés por encontrar otras coincidencias y eso mismo puede favorecer al aumento de la confianza, quizás es un modo de decir: “esta persona coincide conmigo en esto, entonces me va a entender”.

Noté, al final, que los ocho participantes de esta sesión se fueron alegres y deseosos de continuar, incluso algunos mencionaron que el tiempo se había pasado muy rápido. En el momento de reflexión, “DS” se interesó por preguntar a uno de los miembros, “JM”, acerca de lo que él dijo de cómo se percibe dentro de un grupo de amigos con quienes se reúne un día a la semana: “JM” mencionaba cómo cada miembro de este grupo, de manera individual, era capaz de reconocer a uno de ellos en particular como líder, sin embargo no eran capaces de reconocerlo frente al grupo, de tal manera

que todos coincidían en reconocer el liderazgo de ese amigo, pero sin hacérselo notar directamente, -cuando éste estaba presente y reunidos en grupo-. (TR-SI).

Debido a la falta de tiempo, se canceló la actividad “Avalancha” (Sweeney y Meadows, 1995), pero no afectó en el propósito de la sesión, y eso me permitió darme cuenta, y confiar más en que no hay que dar tanta rigidez al programa de trabajo de cada sesión.

Me di cuenta de que, en efecto, las actividades sólo son un pretexto para que las personas trabajen y demuestren sus propias competencias mientras desarrollan una tarea. Como en este caso, el taller tiene el título de “Liderazgo y trabajo en equipo”. la gente llegó con disposición de ver en las actividades algo que pueda generar en ellos esa habilidad. Esa predisposición derivada de una esperanza, hace que la gente se interese, y de cierto modo, se ponga en sintonía para encontrar en el grupo algo que le enriquezca en esos aspectos.

Sesión 2: La comunicación como herramienta de formación e integración de grupos

Las personas que hay que temer no son las que están en desacuerdo contigo, sino las que están en desacuerdo contigo y son demasiado cobardes como para decírtelo.

Napoleón

En esta sesión llegaron sólo cinco participantes a la sesión. Dos personas más llegaron tarde. Al iniciar, y fuera del plan de trabajo de la sesión, se suscitó una conversación acerca de los nombres, la personalidad y cómo nos puede gustar o no el uso de apodos. A pesar de ser una aparente trivialidad, el hecho de saber decir: “no me gusta tener un sobrenombre” o “no le doy sobrenombre a las personas”, fue algo que permitió ahondar

en lo que a identidad se refiere: “qué mejor modo de reconocerte si te llamo por tu nombre. Qué mejor modo de reconocerte si te pido que me llames por mi nombre”

Iniciamos con la actividad que quedó pendiente la semana anterior: “Avalancha” (Sweeney y Meadows, 1995), que originalmente consistía en trabajar coordinados en un solo equipo realizando ciertos movimientos restringidos (De acuerdo a la regla de la actividad: los miembros sólo tienen permitido usar el dedo índice extendido para sostener un palo largo y llevar una arandela de un lado a otro del madero). Se propuso aumentar la dificultad al mismo ejercicio, con la incorporación de un obstáculo a mitad de la vara. El ejercicio se repitió cuatro veces con algunas variantes; la primera vez con una arandela metálica y había que pasarla de un lado al otro; la segunda vez fue con una arandela con peso; la tercera vez fue con el obstáculo y al final fue libre, es decir, podían modificar la disposición del obstáculo, sin retirarlo y se les permitía usar la mano como quisieran (no sólo el dedo índice). Al hacer la reflexión surgieron cosas interesantes con respecto al trabajo en equipo, a partir de cómo se vieron al realizar la actividad. Tuvieron también una oportunidad de “hacer mejoras” a su participación en la actividad de pasar la arandela de un lado a otro.

Los participantes formaron dos grupos de cuatro personas cada uno. Se propuso la actividad: “Temas de comunicación no verbal y observación”, donde cada persona, sin juicios de cualquier tipo, haría una descripción de cómo percibe al otro, repitiendo el ejercicio tres veces, una por cada integrante. Cada conjunto haría la ronda con todos. Una vez que esto se terminó, se propuso un nuevo intercambio de participantes, para repetir la actividad.

Esta sesión resultó interesante, ya que, sin haberlo propuesto, comenzamos hablando de los nombres y de la importancia de referirse a cada uno por su nombre. Hablamos de los apodos y de cómo puede llegar a resultar incómodo que nos llamen por un nombre que no nos guste. “DS” dijo: “es como la fuerza que te da”; “JM” dijo “Julián me queda, me comporto más como Julián”. Y “DS” respondió: “a veces como que las

personas no concuerdan con su nombre”. Concluimos que es importante que los demás nos hablen por nuestros nombres, y que hay quienes prefieren nunca usar apodos. “CAR” dijo que no le importaba que usaran apodos con ella y que hay incluso quien le dice Carlos en vez de Carla (TR-SII).

“DS” dijo que el uso de nombres y apodos puede resultar como una herramienta para facilitar la socialización. “JM” también hizo hincapié en lo familiar que puede resultar el uso de un apodo o apelativo familiar. Esta introducción, me parece que tuvo un efecto favorable para permitir que los participantes siguieran conociéndose más y ganando confianza entre ellos. Con la actividad de “Avalancha” (Sweeney y Meadows, 1995), yo percibí mejor cohesión y cuando intervenían entre ellos, para coordinarse o darse una instrucción, se dirigían por sus nombres y ya se hablaban con más familiaridad con respecto a la sesión anterior (TR-SII).

En la reflexión de la actividad de “Avalancha” (Sweeney y Meadows, 1995), surgieron propuestas de cómo mejorar el trabajo en equipo, incluyendo acciones como son: escuchar a los otros, conocer la tarea, elegir o hacer caso a un líder que dé las instrucciones claramente, observar qué hacen los otros, ver el modo de mejorar al momento que se hacen las cosas, anticiparse, entre otras cosas. “PB” propuso cambiar el modo en que se había estado haciendo algo porque precisamente se había modificado el obstáculo. Nadie se había percatado de ello, y fue “PB” quien hizo un comentario que para la reflexión final que dio lugar a lo que muchos coincidieron: *trabajar en equipo requiere escuchar bien y abrirse a todas las propuestas*. También, tanto “CAR” como “AY”, hablaron de lo importante que resulta dejar de hacer las cosas en automático, precisamente para hacerlas bien y de acuerdo con la instrucción recibida (TR-SII).

Como versión de sentido, puedo decir que me sentí más cómodo con el grupo, en este rol de miembro y facilitador; miembro, porque yo también me daba a conocer y los conocía, y facilitador, como quien propone la actividad y observa el accionar del grupo.

Estuve sentado con ellos y pude ver en los demás el gusto por hacer las cosas y la cercanía física que teníamos. En los momentos de reflexión, escuché de manera atenta, pero también vi las expresiones y el lenguaje no verbal. En el cierre, cuando la gente hablaba de que se iba contenta o con gusto y aprendizajes, realmente podía percibir eso en sus rostros. Cuando invité a la segunda actividad, me sentí nervioso, porque no la preparé lo suficientemente bien y no la planteé como fue sugerida por el autor (Acevedo, 2013). Sin embargo, por lo dicho en la reflexión, los comentarios fueron en el sentido de “no pensar ni juzgar al otro por cómo lo vemos, sino darnos oportunidad de conocerlo” (TR-SII).

Sesión 3: Escucha como elemento de la relación. Comunicación en situaciones de riesgo y supervivencia. Toma de decisiones

*No hay peor sordo que el que no puede oír; pero hay otro peor,
aquel que por una oreja le entra y por otra se le va.
Baltasar Gracián*

Durante la primera media hora se dedicó el tiempo a la reflexión de la sesión anterior. Pregunté acerca de alguna situación aprendida de las actividades realizadas ahí. “AP” dijo: “Conocer a las personas, saber un poco más allá del nombre, te ayuda a formar más grupo, te ayuda a saber cómo tratarlas. Si conoces las personalidades ayuda mucho”. “CAR”: “Desde ese entonces, todo el mundo me ve como sería, yo paso y los saludo”. “DS”: “una vez más corroboro que no hay que dejarse llevar por lo que ves, hay que tratar a las personas para darse una idea de si cuadra la envoltura con lo que hay adentro. A veces uno no se conoce a sí mismo, o a veces teme expresar como soy, hasta ahorita estoy captando el aprendizaje como “PB”, que la ves seriecita, a veces creo que ni ella se conoce lo segura que puede ser, si ella se lo propone, ella puede tener madera de líder” “MD”: “¿se lo quisieras decir ahorita que venga?”. “DS”: “Sí, claro si se deja sí” (TR-SIII).

“JM” mencionó: “PB” dijo: ‘¿por qué no esto?’ “DS” acotó: “Hasta que “PB” dijo muy seria y muy tajante: ‘si ya lo arreglamos, ¿por qué seguimos haciendo lo mismo? Entonces aprendimos con eso, que si cambias el proceso, no puedes seguir haciendo lo mismo, aprovechas la mejora, como te percibo yo, ahora te lo digo: he notado que algunas de tus sonrisas pueden ser como nerviosas, pero ese día que nos hablaste fuerte, me gustó que lo hicieras porque fue una parte de ti que tal vez no conozcas. Déjate fluir, deja que salga esa persona fuerte y seria, ese fue el aprendizaje. “PB”, respondió: “Gracias”. Le pregunté a “PB”, “¿cómo te sientes escuchando eso?”, “PB” dijo: “Pues, padre (risas de todos), pues porque si es verdad, yo si me considero una persona insegura en muchas cosas, por eso quería estudiar este curso y por eso me metí a estudiar comunicación, para ver cómo aprender a hablar en un grupo”. “DS”: “tienes que creértelo, eso es todo, la herramienta la traes” (TR-SIII).

Luego propuse una actividad para darnos cuenta de cómo escuchamos. Estar en parejas uno frente al otro, para darse cuenta de cómo escucha, ser conscientes de que a veces no es fácil escuchar. “Durante cinco minutos”, dije, “van a contarle algo al otro y la pareja va a escuchar, solamente escuchar, quedarse callados mientras el otro habla”. Al finalizar la actividad pregunté: “¿qué tantas veces cuándo estamos otro, dejamos que fluya la comunicación? ¿Realmente pudieron mantenerse callados y cómo sintieron al otro en la escucha y cómo se sintieron al ser escuchados?” (TR-SIII).

“CAR” dijo: “Yo sentí raro, porque tenía muchas preguntas de lo que me preguntaba “JM”, me imaginaba cosas y siento que entendí mal, no tengo toda la información para saber lo que estaba haciendo con sus amigos”. “MD”: ¿te transmitió algo además de lo dicho en las palabras?”, “CAR”: “confianza, al contarme las cosas”. “JM”: “al final habló por impulso” “CAR”: “Hago muchas expresiones con la cara” “MD”: “¿te sentiste escuchado?” “JM”: “sí” (TR-SIII).

“DC” describió su manera de escuchar, algo que ya se ha hecho un hábito: que se calla y escucha y trata de memorizar todo concentrándose en lo que le dice la persona con la que está: “si el otro está hablando y tú lo interrumpes no dejas que el otro termine la idea que te platica. Hay que saber en qué momento irrumpo en la conversación para continuar hablando, no meter algo ahí y que la persona se desvíe, yo prefiero dejar de hablar y voy tomando puntos”. Esta participación resultó interesante para todos, la veían con atención y asentían con la cabeza (TR-SIII).

Luego de la reflexión y comentarios de la actividad de escucha, comenzamos con el ejercicio de “Supervivencia en el desierto” (Acevedo, 2013). Esta constó de dos partes, un trabajo individual y el trabajo grupal para conclusiones y decisiones. Al final, tuve que invitarlos a cerrar hasta donde llegaron a su conclusión grupal. Surgieron comentarios como estos, “JM” dijo: “Oímos, pero no escuchamos”. “DS” apuntó: “Logramos el objetivo, pero lo hicimos sin calidad. Llegamos a la conclusión que hay que saber escuchar para poder lograr un objetivo grupal” (TR-SIII). Yo pregunté: “¿Qué nos dice eso?, ¿qué nos pasa en el trabajo?”, “CAR” respondió: “no nos escuchamos”. “DS” apuntó: “nos pasa todo el tiempo”. “CG” dijo: “Asumimos lo que la gente quiere”. “DS” añadió con respecto a su función en la empresa: “nuestro trabajo no es tanto de escuchar, es de leer y entender, saber interpretar lo que el cliente quiere. Interpretamos muchas veces a nuestra conveniencia” (TR-SIII).

La actividad “Supervivencia en el desierto” (Acevedo, 2013), resultó un ejercicio que nos permitió participar de la organización de un grupo, cómo se da la comunicación y qué rol toma cada miembro ante la ausencia de autoridad. Reconocieron que no se escucharon y cómo esa situación al final derivó en malentendidos y pérdida de tiempo para poder concluir la tarea. En el transcurrir de la sesión y observar la interacción del grupo, me permitió concluir que la integración entre ellos estaba dándose más hacia lo que puede describirse como un equipo. La actividad propuesta permitió que los participantes pudieran ver cómo trabajan dentro de un equipo con un objetivo y responsabilidad común. A pesar de las ausencias y las llegadas tardes de algunos, en

esta oportunidad pude percibir, a través de los comentarios en las reflexiones, algunos cambios en la interacción del grupo (en su transición a equipo), pero también en el modo de actuar de los participantes a nivel individual.

Sesión 4: Analizar el desarrollo de un grupo con una tarea específica.

Refuerzo de la escucha

Es peligroso escuchar. Se corre el riesgo de que le convenzan; y un hombre que permite que le convenzan con una razón, es un ser absolutamente irracional.

Oscar Wilde

La primera parte fue una continuación a la actividad de la sesión anterior: responder individualmente a la “Evaluación del trabajo en grupo” de la sesión anterior, “Supervivientes en el desierto” (Acevedo, 2013). Las preguntas son muy específicas en cuanto a la definición de habilidades puestas en práctica como individuos y como grupo durante la realización de la misma.

Yo comenté acerca de la tolerancia a la frustración como un aspecto importante a considerar en el desarrollo del liderazgo como una habilidad. Sugiriendo que alguien que tome el rol de líder debe estar dispuesto a enfrentar errores, pérdidas y tener tolerancia a aquello que puede considerarse un fracaso. Hablamos también de la empatía como parte de las aptitudes de un líder.

“AP” opinó: “cuando más se están derrumbando las cosas es cuando más hay que estar al frente. Cuando ya reconoces a un líder y estás en aprietos ya vas con él, aunque no sepa qué hacer, estás seguro con él. Cuando nadie sabe qué hacer él está más tranquilo, refleja esa tranquilidad”

“MD”: “¿Un líder debe transmitir algo al grupo?”

“AP”: “Seguridad, empatía”

“MD”: “Son dos cosas importantes esa seguridad y la empatía que podemos platicar. ¿Qué es la empatía? No es nada más decirle: ‘si te entiendo’ ¿tú qué entiendes por empatía?”

“AP”: “Pues como queeee, igual sentir la misma forma que el otro, tener la misma forma de ver las cosas del otro, sentir como el otro, el mismo, no pensamiento, pero como que, tratar de hacer las cosas, bueno tener empatía” (TR-SIV).

En el momento de las reflexiones, “PB” nos comunicó el hecho de que su papá tiene una discapacidad, lo que bien puede considerarse una muestra de que los participantes compartían experiencias más personales y en un ámbito de confianza (TR-SIV).

Al sostener la reflexión sobre algunos atributos de liderazgo y al mencionar la tolerancia a la frustración y la empatía, algunos de los participantes refirieron la importancia que tiene que el líder sea coherente demostrando lo que siente, no reprimiéndose, sino que su desempeño tenga un balance. El trabajo de esta sesión se hizo en la reflexión con el tema de empatía como centro y los participantes hablaron más de sus propias experiencias, individuales y de trabajo.

En la versión de sentido encuentro que mis dificultades fueron, de nuevo, enfrentarme a la falta de puntualidad de los participantes para llegar y las ausencias de algunos, asimismo, que algunos llevaron la computadora a la sesión. También la interrupción, casi al principio, derivada de la salida y ausencia temporal de algunos para participar en una junta. Situaciones que son derivadas del hecho que el taller sea llevado a cabo dentro del horario laboral y en las mismas instalaciones de la empresa. Situaciones que son parte propia del grupo y que también me impulsaba a hacer lo mismo, tanto como facilitador como miembro del grupo.

En esta sesión, puedo decir que percibí muchas condiciones favorables para la relación empática en algunos miembros, como ejemplos menciono a “DS” y “JM”, que son quienes suelen participar más: observan, son claros al hablar y tienen expresiones con conceptos de emociones y “PB”, quien constantemente menciona que para ella todo es aprendizaje (resalto que es la de menos edad entre los participantes). En la reflexión, casi todos expusieron experiencias en las que habían seguido a alguien o habían sido líderes en alguna situación (TR-SIV). También se comentaron aspectos interesantes de cómo debería ser un líder y que habría de mostrarse como es, como un ser humano. En esta sesión, desde la reflexión, me quedó la impresión, de que muchos de los participantes se están facilitando entre ellos y muestran habilidades para acompañar a los demás. Son abiertos y respetuosos y capaces de expresar sentimientos y emociones (miedo, alegría, gusto, etc.). Por ejemplo, “JM” dijo: “Me gustó más ese enfoque, tú ya no estás cargando con lo que no te toca, porque a veces como líder quieres que alguien sea de tal manera, pero no te frustras, tú le presentas: “yo ya te dije y estas son tus consecuencias”” (TR-SIV).

Durante el período dedicado a la reflexión de la sesión surgieron comentarios como los siguientes:

“DS”: “Me siento libre”

“MD”: “¿cómo es sentirse libre?”

“DS”: “me siento con la confianza de hablar y decir, el día como hoy que nos reunimos es como dos horas poder hacer otra cosa, trabajo siempre va a haber, uno necesita despejarse y más que despejarme vengo porque aprendo”.

“MD”: “¿qué de lo que ha hecho el grupo te ha gustado?”

“DS”: “Que se ha mostrado abierto estoy segura de que también sienten crecimiento todos”.

“PB”: “Me siento igual que “DS”; como libre de llegar aquí, siento que puedo hablar y opinar libremente sin ser juzgada y escuchar a los demás. Aprendes de las demás personas”

“CAR”: “yo también me siento muy a gusto con todos” (hace una pausa larga y todos se rieron)

“AP”: “No pues que está suave, se me hace padre que todos nos compartamos, llegues y a platicar con mucha confianza, saben escuchar”

“CAR”: “yo estoy bien cansada porque me levanté a las 4:50, entro a las 6 (algunas bromas al respecto), pero me siento a gusto, en paz y pues si es cierto que he aportado muchas cosas y los demás me han aportado muchas cosas”

“PB”: “Yo he aprendido mucho de mí, pero no sé, vuelve algún miedo ¿sabes?” (TR-SIV).

Sesión 5: Analizar el desarrollo de un grupo con una tarea específica. Refuerzo de la escucha. Reflexión

El liderazgo necesita, sobre todo, escuchar a las personas; el líder no es el que quiere mandar sobre las personas, sino aquel que se sirve de ellas para poderlas ayudar, y para eso tiene que escucharlas y estar atento y estar a su servicio
Carlos Llano

Iniciamos la sesión tarde, puesto que a la hora acordada, sólo estaba “DS”; al poco rato llegó “CG”. Ante las ausencias y llegadas tardes, descubro que mi necesidad de iniciar con más gente se deriva de que las actividades propuestas son precisamente para ser trabajadas en equipo, por lo que, al presentarse sólo dos participantes, me fui a buscar a los demás a la sala donde nos habíamos reunido las dos sesiones anteriores (pensé que quizá se habrían ido allá por error) y luego a sus lugares. “NS” y “AY” estaban

trabajando, no vi a los demás. “PB” llegó más de diez minutos tarde. Luego “DC” y decidí comenzar la sesión 15 minutos después de lo que estaba señalado.

La sesión tenía propuesta como actividad “NASA” (Acevedo, 2013), misma que daría la oportunidad de poner un escenario similar a “Sobrevivientes del desierto”, con la recuperación de aprendizajes de aquella ocasión en otro escenario. El hecho de que el grupo estuviera incompleto, al inicio fue una dificultad. Repartí las hojas descriptivas de la actividad “NASA” y poco a poco fueron llegando los demás.

De una lista de objetos en una supuesta situación para sobrevivir en el espacio, los participantes tenían que sumar las diferencias (absolutas) con respecto al orden y valor de los objetos propuestos en el ejercicio y con lo que ellos mismos determinaron como nivel de importancia, para luego hacer un promedio grupal. Terminada la evaluación sugerida, se hizo la reflexión. Entre los comentarios puedo resaltar este diálogo:

“DS”: “Ya nos conocemos un poquito, yo ya más o menos sé qué vamos a hacer. A mí me pasa que ya más o menos que de antemano sé por dónde se va a inclinar, yo así percibo al grupo. Nos conocemos más”.

“CG”: “Te das cuenta cómo funciona el grupo, aportando todos un poquito”.

“MD”: “¿qué ha surgido pues como parte importante del desarrollo?”

“CG”: “conocernos sí es importante y aprender a priorizar las cosas y no perder el enfoque de lo que queremos hacer como grupo, yo me doy cuenta de cómo funciona cada quien de una manera muy peculiar” (TR-SV).

Cuando intervino “CG”, yo le pregunté si no se había llegado a sentir fuera del grupo por su intermitencia para asistir, asimismo pregunté al grupo si eso también les representaba algo. Él fue claro al decir que se siente aceptado y algunos participantes

mencionaron que no se siente su ausencia ni notan dificultad en su reincorporación (TR-SV). “JM” hizo una reflexión de cómo se siente en el grupo: “hay más confianza y como que aportan más, he notado esa evolución en todos los equipos, al principio todos tímidos y luego ya aportan más” (TR-SV).

Como “AY” llegó tarde, le pregunté si se sentía ajena a la situación y al grupo. Ella respondió:

“AY”: “como que no puedo aportar nada, pero siento al grupo como que toman decisiones ya en grupo”

“MD”: Yo le dije: “¿toman o tomamos?”

En este punto surgió un diálogo interesante entre “PB” y “JM”, que para mí resulta importante destacar, dado que impacta directamente el modo de trabajo en su propio equipo:

“PB” reconoció que su modo de trabajar con “JM” (son parte del mismo equipo de trabajo), se ha beneficiado y que le permitió reconocer ciertas diferencias y que ahora ya confía en él en el trabajo. Al final dijo: “Neta lo estimo muchísimo”, el grupo rio con eso y les mostraron su gusto al conocer esa noticia (TR-SV).

En las reflexiones finales de la sesión, “JM” habló de un entrenamiento de liderazgo al que asistió y nos compartió algo de su aprendizaje ahí. Dijo que se suele idealizar al líder y se pone tan alto que luego se piensa que está en un nivel inalcanzable, refirió también que el instructor habló mucho de la congruencia, en el sentido de “conectar lo que uno piensa con lo que actúa. Lo que ven de ti es lo que eres” (TR-SV). Y al referirse a este taller dijo: “La clase es de experimentación y es una manera sabia de sacar el liderazgo” (TR-SV). La reflexión se prestó para que “PB” hablara que pudo arreglar sus diferencias con “JM”. El grupo lo tomó bien, aunque muchos con sorpresa porque, de

hecho, dentro del grupo no parecía ambos se llevaran mal. “PB” reconoció que dicha reconciliación fue derivada del trabajo del taller (TR-SV).

Sesión 6: ¿Quién soy? ¿Qué puedo hacer con lo que tengo? Individualidad e interdependencia en un equipo

*Conócete, acéptate, supérate.
Agustín de Hipona*

Marzo y abril son los meses con mayor carga de trabajo para la organización en donde se realizó la intervención, por lo que este factor influyó para que “CAR” llevara su computadora a la sesión, “DS” faltara, y los demás que sí asistieron, llegaran tarde. De hecho, “JM”, “PB” y “CG”, llevaron también sus laptops a la sesión. Las instrucciones para la actividad de FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) individual se repitieron varias veces (tantas, como llegadas tarde de los participantes). Por ejemplo, cuando llegó “PB”, le expliqué la actividad. “AP” colaboró para explicar cómo hacerla (inclusive, hizo un diagrama en el pintarrón disponible de la sala). Trabajamos individualmente distribuidos a lo largo del salón; yo también hice mi FODA.

Al final de la sesión, en el tiempo destinado a dialogar respecto a la misma, “JM” comentó: “Me choca el diagrama, nunca encuentro oportunidades y amenazas, en una empresa está más definido todo, aquí es tu persona, tienes que agarrar lo disperso. Haces un cuadro de ti, es como tu cuadro de herramientas: tienes tus ‘menos’ y tienes tus ‘más’ y dices ¿cómo hago para neutralizar estos con estos?” (TR-SVI).

En otro de los comentarios del final de sesión se dijo:

“PB”: “decirlo en voz alta te hace decir: ‘ah sí, así soy’”

Ante eso, “CAR” respondió: “escuchar algo que le pasa al otro y que a mí me pasa te hace darte cuenta que no estás sólo” (TR-SVI).

En mi versión de sentido, considero que para mí esta fue la sesión, hasta ese momento, más atropellada del taller, en el sentido que, derivado de la carga de trabajo, prácticamente perdimos la primera hora del taller y eso trastornó todos los tiempos del plan de trabajo para este día. El hecho de que muchos hayan llegado tarde me puso menos ansioso que en otras ocasiones, pero, de todos modos, no me sentí cómodo al no tener un grupo completo (todos los participantes juntos en la misma sesión), sobre todo, por no haber recibido notificación anticipada de si iban o no a llegar.

Sesión 7: ¿Quién soy? ¿Qué puedo hacer con lo que tengo? Individualidad e interdependencia en un equipo II

*Los jugadores juegan. Los entrenadores entrenan...
Si eres entrenador concéntrate en sacar lo mejor de los demás.
Pat Summitt*

La falta de puntualidad derivada de la época de más trabajo en la empresa, influyó para que la sesión no iniciara con grupo completo ni a tiempo. Empezamos con la actividad, “DS”, “NS”, “AP”, “CAR” y “PB” y luego se fueron incorporando los demás. En esta sesión, continuamos con las exposiciones de los diagramas FODA de quienes en la sesión anterior no tuvieron tiempo de mostrar.

Escuchar la exposición de “DC”, me implicó personalmente porque comentó algo que me resonó mucho desde mi propia experiencia. Parte de ese diálogo que tuvimos en esta sesión es el siguiente:

“DC”: “De debilidad puse la impuntualidad, soy así de que, por lo mismo que siempre estoy haciendo cosas, según yo alcanzo a hacer todo, me choca perder tiempo en el tráfico porque en esa hora puedo hacer 40 cosas más. El siguiente que puse fue dificultad para decir que no, tengo añooooos así, me invitan a diez lados y a todos digo que sí, pero no llego a nueve y no es mala onda, pero a todos quiero ir. A veces si voy a varios lugares, pero no siempre puedo, trato de cubrir 300 cosas, gracias a Dios que tengo carro”

“DS” (la interrumpe): “¡y energía! déjate del carro: energía.”

“CAR” (añade): “tienes que aprender a decir que no”

“MD” (a “CAR”): “¿por qué crees que es importante que tiene que aprender a decir que no?”

“CAR”: “porque vive su vida así que todo quiere hacer y luego se estresa porque no las hace”

“MD”: “a veces es mucho más sano aprender a decir que no. Yo te invitaría a buscar de dónde vienen esas ganas de no negarse. Tú mostraste mucho entusiasmo muchas ganas de estar, pero has sido la que más ha faltado y no es reclamo, no pasa nada, es un decir: “si quiero pero no”, ¿de dónde vienen esas ganas de abarcar tanto? Cuando dices: “de diez compromisos acabo faltando a nueve” es como el refrán: el que mucho abarca poco aprieta”

“DS”: “viéndole el lado positivo, es que tienes la energía para hacerlo, que no tengas el tiempo es ya punto y aparte yo solamente tengo energía para hacer 3; yo prefiero dormir que comer por ejemplo” (TR-SVII).

Quizá para efectos del trabajo, haberle dicho a “DC” que se mirara en su situación de no negarse, no era lo más oportuno, pero, parece ser que a todos les hizo “ruido” escucharla diciendo eso de que ella “no se niega a nada nunca”. No fui el único que hizo algún comentario al respecto. “CAR” y “DS” mostraron esa preocupación por “DC” y le hablaron desde sus experiencias y que, desde sus perspectivas, consideraron podrían servirle a “DC” para generar un cambio. Al final, la cuestionaban con interés en lo que consideraban benéfico. “DC” se mostró tranquila y aceptaba los comentarios. El grupo se rio con algunas de las participaciones (TR-SVII).

Al final, “JM” dijo que le gustaría tener una actividad fuera de las sesiones de taller, dijo que “en un momento dado eso sirve para ver uno cómo es, por ejemplo, a “AP” siento que no lo conozco mucho” (TR-SVII). Reforzando con ello la idea que un grupo también crece y se fortalece si encuentra oportunidad y tiempo para practicar actividades lúdicas.

Esta fue la primera sesión que se tuvo con grupo completo. No tuvimos tiempo de terminar con las actividades programadas para la sesión (exposición del FODA grupal), mucho, por las tardanzas y por el tiempo dedicado a escuchar las exposiciones de los FODA individuales y las reflexiones.

En mi versión de sentido, puedo decir que esta sesión tuvo muchas cosas que considero importantes de mencionar: volver a ver trabajar a los participantes como un equipo con actitudes claras como la escucha y la atención con respeto y aportando al otro a partir de esa escucha. Pude utilizar el recurso de los mismos participantes del grupo, por ejemplo, ante una sugerencia de “CAR” a “DC”, yo la invité a responder: “¿Por qué le habían venido esas ganas de sugerirle “saber decir que no?” (TR-SVII). En esta ocasión, me di cuenta de que las llegadas tarde ya no me causaban ansiedad y que tampoco me preocupé por el hecho de que la grabación se hubiera perdido un breve período de tiempo. Son cosas que ocurren en los grupos, y como tal, tuve una postura de flexibilidad ante las contrariedades.

Aproveché para invitarlos a construir el diagrama FODA grupal fuera de la sesión, con la finalidad de que también tuvieran oportunidad de trabajar entre ellos externamente al tiempo asignado a la sesión. Al final, “JM” sugirió tener una actividad lúdica, fuera de la sala, dijo que él pensaba que eso podía ayudar a construir más lazos en el equipo. Les comenté una experiencia personal cuando participé en un torneo de fútbol, permitiéndome darme cuenta de que lo que ocurre en la cancha termina siendo un reflejo del desempeño que tiene la gente en su entorno laboral. “DS” resumió: “quieres ver cómo trabaja alguien: obsérvalo jugar fútbol” (TR-SVII).

Sesión 8: Descubrirme como parte de un grupo. Reconocer al grupo como organismo. Trabajo colaborativo

*Hasta que el marido no entiende absolutamente todas las palabras que su mujer no ha dicho,
no estará realmente casado.*
Alfred Hitchcock

A las 4:00 PM estaban sólo dos participantes; “DS” y “AP” que llegó con su computadora, y quizá por eso comenzamos hablando de la puntualidad. “JM” llegó también con su computadora. El plan de trabajo de la sesión contemplaba compartir en grupo el diagrama FODA como equipo, pero tuvimos que esperar a la incorporación del resto de los participantes. Sugerí que cuando tuviéramos cuatro personas, empezáramos escuchando a “JM”, quien todavía tenía pendiente su exposición del FODA individual.

“CAR” llegó con su computadora y se excusó porque estaría pendiente de ella. “PB” llegó cuando “JM” ya había empezado con su exposición. Y al terminar, continuamos con la exposición de FODA grupal. Les pregunté: “¿qué les ayudó para encontrar sus fortalezas y debilidades?”. Uno a uno fue compartiendo sus reflexiones con respecto a eso. Y comentamos acerca de lo que cada quien decía (TR-SVIII).

En la exposición del FODA grupal, “DS” justificó que se les había olvidado reunirse y que lo terminaron ese mismo día por la mañana. Hizo mención que a todos se les olvidó “que hicieron concha para hacerla”. Y que resultó en haberla hecho esa misma mañana. Reconociendo un poco lo que aparentemente, al menos para ella, fue un error o una omisión (TR-SVIII).

Abajo se exponen algunos comentarios interesantes, los que interpreto como una exhibición de una dinámica de grupo y de estilos de trabajo de cada persona derivados de sus experiencias.

“DS”: “El poco o mucho compromiso que tenemos en estas sesiones, nos hizo darnos unos quince minutos. Vamos a hacerlo rápido: y salió rápido”

Luego replicó “JM”:

“JM”: “Yo no coincido con eso de que el mexicano es así y va a hacer todo al último momento, no tiene nada de malo, al final hicimos la tarea, yo no le vería algo negativo. No es justificación, pero tampoco lo veo algo negativo: la tarea salió, igual que si la hubiéramos hecho el primer día que se nos la hayan asignado”.

“MD”: “La tarea salió y ustedes obtuvieron una experiencia. Como dice “DS”, “no me gustó hacerla al último”, “JM” dice: “no hay problema, aquí el asunto es ¿cómo establecer un vínculo entre lo que dice uno y lo que dice el otro?” (TR-SVIII).

También mencionaron algunos puntos que como equipo ya tienen: disposición, confianza entre ellos y para decir cosas frente a los demás, inteligencia grupal (enriquecida por los distintos niveles de conciencia derivados de la diversidad), comunicación entre ellos, que saben trabajar en equipo, tienen diferentes opiniones: lo que enriquece y permite ajustarse a las circunstancias y a los retos (TR-SVIII).

Algunos comentarios adicionales son los siguientes:

“PB”: “A pesar de que no nos conocemos, nos conocemos un poco y hay confianza”.

“JM”: “Trabajamos en equipo: aunque choquemos”

“DS”: “Cada quien se adapta” (TR-SVIII).

Como debilidades, se mencionaron: ser distraídos (“todos somos distraídos” dijeron), problemas para ponerse de acuerdo, puntualidad, irresponsabilidad (vinculada a la puntualidad), poco tiempo de conocernos (TR-SVIII).

“DS”: “siempre se trata de mejorar y que las debilidades se hagan fortalezas. La puntualidad no se nos da mucho, tendemos a quedar mal” (TR-SVIII).

Como oportunidades hablaron de la diversidad, la juventud, aprovechamiento de los cambios organizacionales, crecimiento, trasladar los aprendizajes hacia la organización a la que pertenecen, ser bilingües.

Luego de eso, y faltando casi una hora para concluir la sesión, les expliqué la actividad de “Community maze” (Sweeney y Meadows, 1995): “existe un patrón, van a tener 15 minutos para tratar de adivinar el patrón que se imaginó, para llegar de este lado al otro, ese es el propósito: llegar de aquí a allá. Adivinen el patrón, se pueden mover a cualquier celda consecutiva, no pueden brincar, no pueden saltar”. Les di una sola pista al principio, cuál cuadro era el inicial y nada más. A continuación, algunos de los diálogos al respecto:

“MD”: “Pistas que les puedo dar: No es en línea recta” (les expliqué “en vivo”, sobre la cuadrícula, cómo poder hacer los movimientos y cómo regresar al inicio si se equivocan). Interrumpieron varios: preguntando reglas y yo aclarando. “La segunda restricción: cuando empiecen a hacer la tarea: nadie puede hablar. Yo les avisaré

cuando se equivoquen con respecto a mi patrón inventado”. A la hora de hacer la actividad, no se puede hablar: Esa es la tarea: no se puede escribir ni anotar” (TR-SVIII).

Olvidé que la actividad tenía una instrucción adicional (Sweeney y Meadows, 1995). Se sugiere dar dulces como recompensa y moneda de cambio. Yo imprimí doce billetes de mil pesos simbólicos, para “comprar” tiempo y “pagar” equivocaciones y les dije: “cada vez que se equivoquen, me van a pagar mil pesos y por cada mil pesos que me paguen tendrán cinco minutos de tiempo para juntarse y replantear su situación” (TR-SVIII). Luego agregué: “MD”: “La tarea es adivinar mi patrón con los menores errores posibles, porque se les acaba el dinero. Ya durante la actividad no se vale comunicarse, ahorita pueden escribir lo que sea, hacer su plan, la intención del juego es un poco no distraerse” (TR-SVIII).

Me dio la impresión de que las instrucciones que se ofrecieron no fueron del todo claras, ya que, al estar poniéndose de acuerdo, hablaban en desorden, externaban sus dudas y cuando empezaron a trabajar en equipo, sobre la marcha exponían sus ideas. “JM” tomó el rol de guía, al explicarles lo que, la mayoría había entendido, pero también reforzando su propia percepción y proyectándosela a los demás. “CAR” y “DS” aportaban desde sus perspectivas. Luego, se reunieron todos alrededor de una de las mesas, discutían y anotaban en uno de los pliegos de papel disponibles.

“AP” dijo: “Esto es como sacarse el melate.” Y “DS” agregó: “Nosotros tenemos diferente opinión de patrones, mejor el que vaya a iniciar que se guíe por instinto y los demás hay que estar bien atentos” (TR-SVIII).

Los participantes se asignaron un orden lineal para caminar en la cuadrícula, y al tiempo, tratarían de adivinar el patrón y seguir ese orden mientras los demás se fijaban en lo que cada miembro hacía. Como señal de advertencia yo aplaudiría cada vez que se equivocaran. “PB” se propuso para administrar “el dinero” del equipo. “PB” inició el recorrido y se equivocó al primer paso. Siguieron “AY”, “AP” y “DS”.

Cuando “DC” tuvo su turno, observó mucho, me miraba antes de dar el paso y luego dio tres pasos sin equivocarse, se sonrió, lo mismo que la de la mayoría de participantes. La emoción por no fallar los motivó y yo interpretaba eso como: “el éxito de uno se convierte el éxito de todos”, “estamos consiguiendo el objetivo”, al ver sus caras y sus reacciones individuales como un: “podemos lograrlo”.

Terminaron una primera vuelta, y cuando nuevamente “PB” quiso adivinar el recorrido, pisó un cuadro que ya había sido elegido antes, la reacción de los demás mostró desilusión (en sus rostros la sonrisa anterior se tornó en frustración) y algunos comentaron en voz baja: “ese ya lo habían pisado”. Cuando sólo les quedaban “mil pesos” para gastar, decidieron usarlos para replantear la estrategia. Al estar reunidos, me involucré más que como observador, por lo que les hice algunos comentarios por mi interés en ayudarles. Inclusive hasta les comenté; “soy metiche”. Luego se dio lugar una breve discusión referida al patrón a adivinar. Yo dije: “cuando digo patrón es una secuencia”, aclarándoles el hecho de que cada nueva casilla “adivinada” abría la posibilidad de seguir por otro camino usando alguna casilla que en el paso anterior no podía ser usada. En esta parte también se les entregó más dinero (tres mil “pesos”) para que tuvieran oportunidad de continuar la actividad. Volvieron al cuadro. Perdieron sus tres oportunidades. “PB” quiso “calarle” dijo, y adivinó un siguiente cuadro. Les dije dónde continuaba y hubo comentarios “ah ese no es un patrón”, por su parte, “CAR” y también “JM” (TR-SVIII) comentaron:

“JM”: “entonces realmente era súper random”.

“MD”: “Súper random, como la vida, como el trabajo” (TR-SVIII).

En la reflexión de la actividad, yo les dije: “La intención no era ganar, la intención era el aprendizaje en la interacción y un poco recuperar: no hablar durante la sesión de trabajo. Si estamos como equipo ¿qué aprendieron?, ¿qué vieron? ¿De qué les sirvió la instrucción dada: ‘tienen dinero para equivocarse, tienen dinero para comunicarse?’”. Los siguientes, son algunos de los comentarios al respecto:

“CAR”: “yo pienso que nos diste cosas erróneas”

“MD”: “o sea: échale la culpa al sistema”

“CAR”: “dijiste que era un patrón y los patrones son parecidos entre sí”

“PB”: “no necesariamente, un patrón tú lo decidiste así” (a MD)

“CAR”: “Era nada más ‘adivina mi camino’ y no era un patrón, yo digo que no era un patrón”

“MD”: “Aquí es un problema también de la instrucción, si ustedes entienden patrón como algo que era regular”

“CAR”: “algo que tiene secuencia”

“DS”: “yo digo que nos dio tanto coraje no haber adivinado que ahorita estamos buscando”

Luego hizo un comentario, que, desde mi perspectiva, puede interpretarse como un conflicto con “JM”:

“DS”: “vi muy descontento a “JM”, no sé qué está sintiendo, si porque no le adivinó.”

“PB” agregó: “¿puedo decir algo? Aquí, cada quien refleja su personalidad, todo mundo sabe que a mí me vale todo, la verdad. No, es en serio, la neta yo pensaba: nadie va a adivinar hasta que nos equivoquemos. Tú eres muy cuadrado (dirigiéndose a “JM”) y eso te ha ayudado, y a mí me vale, como vayan saliendo las cosas y si me equivoqué, pues ya lo vuelvo a hacer bien”. “DS” se dirigió a “JM”: “¿a ti que te falta “JM” para ya quedarte satisfecho? ¿qué necesitas para quedar convencido?” (TR-SVIII).

El diálogo siguió:

“JM”: “no le hallé sentido a este juego, igual para medir la frustración está diseñado para perder” (risas de algunos)

“DS”: “yo todavía te noto descontento”

“JM”: “lo único que me molesta son tus comentarios”

Al querer explicar y tratar de llegar a un entendimiento como equipo, yo hice algunos planteamientos:

“MD”: “Mucho era planear la estrategia de trabajo aquí, vamos a estar callados, vamos a perder mil pesos por cada equivocación ¿qué vale más? ¿Equivocarme y perder o re-planear ya viendo mis errores?” (TR-SVIII).

Tratando de reforzar cómo se podía encontrar un aprendizaje de esto, y sobre todo, considerando que el tiempo para cerrar era cada vez menos, pregunté a la audiencia si habían aprendido algo de la actividad (más allá de entender si había que lograr un objetivo o meta clara con la ejecución de una tarea):

“AP”: “Así es la vida: piensas que tiene una secuencia, un orden o algo, y no”

“DC”: “La comunicación, cada cabeza es un mundo no se puede decir quién está bien o quién está mal, cada quien tiene sus propias expectativas. Si aun siendo claros hay mal entendidos. Los mal entendidos están en todos lados, hay que aprender a ser pacientes y abiertos” (TR-SVIII).

Durante la sesión, procuré estar muy atento a la interacción de los participantes, mientras realizaban la actividad de “Community Maze” (Sweeney y Meadows, 1995), me di cuenta que, quizá si me faltó preparación, sobre todo para dar las instrucciones más clara y correctamente, sin prestarse a interpretaciones, pero eso dio pie a que surgiera un tema importante en el trabajo grupal y de formación de equipos: el conflicto.

Mientras se realizó la actividad, me sentí parte del equipo, y en el afán de querer ayudarles, modifiqué un poco las instrucciones del mismo; como ponerle un punto de inicio de la cuadrícula que había puesto en el suelo y decirles el número de pasos-etapas para llegar de un lado a otro. En vez de esperar a que me preguntaran dudas, yo supuse que necesitaban mis aclaraciones, y estuve muy cerca de ellos, mientras, como equipo definían estrategias. Al mismo tiempo, al final, cuando perdieron todo “el dinero” asignado para pagar por los errores, durante el desarrollo del ejercicio y por solicitar tiempo adicional para discutir un nuevo plan de acción, les proporcioné una nueva cantidad para que dispusieran de ella y pudieran continuar desde donde se habían quedado. Yo les dije: “¿sí lo piensan como prueba y error?” Un poco por mis ganas de ayudar y teniendo el antecedente de haber leído el ejercicio y lo que éste propone.

Tuve la impresión de que “JM” pretendió influir en algunos con su idea de “patrón”, de hecho, interpreto que el equipo actuó con base en el parámetro que “JM” les transmitió. Por momentos, me pareció que no se escucharon y no consideraron la opinión de algunos, y, por haberse interesado tanto en conseguir un objetivo (llegar al otro lado),

olvidaron establecer una estrategia de trabajo. Pienso, que, por ver la meta, se perdieron del camino. No los escuché discutir acerca de cómo utilizar el dinero del mejor modo ni en qué momento resultaría conveniente pagar para volverse a reunir a diseñar una estrategia.

Al finalizar la actividad y estar en la reflexión de la misma, se presentó un conflicto derivado de la frustración y molestia; así lo dijo “JM”, por no haber podido completar la actividad (aunque el propósito en sí no hubiera sido completarla). “DS” que era la más cercana a él, le hizo notar respetuosamente que lo percibía molesto y que ella no se sentía cómoda con eso. Eso derivó en un conflicto entre ambos y por falta de tiempo no nos enfocamos en él, para, inclusive, tomar alguna experiencia de éste. Para finalizar, simplemente pregunté a todos cómo se iban, sobre todo en cuestión de sentimientos, como para confirmar de primera mano (desde ellos), si mi percepción se ajustaba a los hechos, y de algún modo, permitirle a “JM” y “DS”, que expresaran abiertamente si necesitaban algo más de alguien antes de cerrar. En cuanto a los comentarios finales, hubo dos que dijeron haberse frustrado; “CAR” y “JM”. El resto dijo que se iban “contentos, alegres, tranquilos”. Me fui de la sesión un tanto inquieto, reconociendo mis errores en la preparación, que, a la distancia, pienso fueron derivados de mi emoción por ver cerca el final, tal y como quizás el equipo actuó en esta sesión, alimentado por ciertas “buenas respuestas”, que también había estado recogiendo de las reflexiones de los participantes a lo largo del desarrollo del taller.

Sesión 9: Recuperación de vivencias

La experiencia no tiene valor ético alguno, es simplemente el nombre que damos a nuestros errores.

Oscar Wilde

Esta sesión fue planeada contemplando el cierre del taller y las reflexiones y recuperación de aprendizajes durante la duración del mismo; sin alguna actividad en particular, más allá del mero hecho de compartir las experiencias.

Al principio mencioné que, precisamente, dedicaríamos la sesión a compartir qué habilidades, aprendizajes y experiencias se llevaban derivadas de su participación en el taller. Se dio un tiempo para recordar las situaciones que se presentaron en el desarrollo de las sesiones, invitándolos también a que vieran, si su contexto/percepción en los grupos a los que pertenecen, había cambiado, derivado de sus aprendizajes en el taller.

De esta sesión se rescatan algunas experiencias en cuanto a la formación de equipos de trabajo y los conceptos de liderazgo que los participantes concluyeron. Puedo destacar los siguientes comentarios:

“AY”: “Es bueno saber que no todo lo puedes hacer tú solo, siempre habrá alguien que te puede aportar algo. A lo mejor con lo que te diga el otro tú puedes decir: tengo razón, es bueno escuchar a los demás”

“CAR”: “Expresas tanto, agarras más cosas de los demás y de ti mismo, se me hace padre que ninguno de nosotros se cierra”

“NS”: “La importancia de trabajar en equipo para lograr el objetivo, todos ser pacientes, hablar, ser tolerantes. Estar conscientes que cada quien piensa diferente

y en conjunto llegar a una misma respuesta. Tampoco ser egoísta, saber escuchar a los demás y no creer que lo tuyo es lo mejor”.

“AP”: “Me gustó la confianza que hicimos, la comunicación, ya conocernos un poco más, quién podía apoyar más, no sé cómo. Creo que si armáramos un grupo: vamos a trabajar esto, ya sabríamos quién puede hacer tal cosa y podríamos organizarnos bien en eso. Está difícil ser líder, depende la situación en la que te toque tú vas viendo como que puedes ser el líder, te vas involucrando poco a poco, no sé, creo que la base de todo es la comunicación, dejar las cosas claras desde el principio. Hay que tener empatía con los demás, tener los objetivos claros. Hay que pedir ayuda, confiar en el equipo y apoyar”

“DS”: “El ser líder también tiene el saber delega, decir: ‘no lo puedo todo’ .Yo también lo que sepa, el conocimiento si no lo compartes no vale nada” (TR-SIX).

Algunos comentarios de “JM” se refieren a su definición de equipo, porque dice que es un ente diferente, y que además el mismo equipo también juega un rol como un individuo. Dijo:

“JM”: “Aquí por eso no es lo mismo, es como un trabajo en equipo, aunque tú tengas una solución, el resultado, el timing, aunque tú quieras hacerlo de una manera, vas con el equipo y van todos juntos. Entonces es como un ente, haz de cuenta que es un jugador extra: el equipo. Lo que se creó entre todos es otro jugador y ese es el que va a ir en la vida real, en la práctica y muchas veces no vas a coincidir con él, porque fue lo que se creó a partir del tipo de liderazgo o de decisiones que se tomaron en equipo. Y es tener fe, porque al final ese es el jugador que es el que va a caminar. Muchas veces hay que soltarte, la decisión del equipo va por otra manera, sientes que te estás suicidando, entonces es eso, o es peor si te vas por tu parte” (TR-SIX).

A la luz de estos comentarios, puedo decir que el equipo de trabajo se convierte en un ente por sí mismo, con identidad, y más cosas en común, que la mera agrupación; realmente un equipo es una entidad. Eso abrió un momento interesante en que algunos expresaron sus situaciones y propias reflexiones con respecto a sus vivencias.

“DS” también dijo cosas interesantes que vinculo a la sabiduría grupal y a las acciones de un líder para poder ajustarse a las situaciones determinadas: “Voy a imitar las cosas buenas que aprendí de ustedes, y de las cosas malas, si había algo que me choca, si me resuena, entonces hay algo que tengo que cambiar yo. Aunque no sepan en qué me ayudaron. Muchas gracias a todos. Creo que en cualquier equipo siempre tiene que haber un líder, si estás trabajando en equipo y ya hay un líder y ya hay una decisión: súbete al barco, yo me subo al barco y me dejo fluir” (TR-SIX).

La misma planeación de la sesión, y creo que así se llevó a cabo muchas veces en el taller, permitió un formato abierto y flexible, reímos cuando hubo que reír y también tocamos algunos temas triviales. Creo que eso también es un poco el modo de actuar de cualquier grupo en su transición a ser un equipo de trabajo: en tanto que haya un objetivo claro, cada quien puede seguir en lo suyo. Mientras haya, algo de compromiso de parte del participante, habrá un aprendizaje.

Hay un modo de ser grupal, que surge con el simple hecho de reunir personas, sin embargo, cuando en un grupo, como fue este, existe interés de cada participante en sí mismo y en la colectividad, es posible el crecimiento y transición de grupo a equipo de trabajo.

Sesión 10: Liderazgo y planeación. ¿Qué te llevas? ¿Qué harás con eso?

Conclusiones y aprendizajes

Los que saben mucho se admiran de pocas cosas, y los que no saben nada se admiran de todo.

Séneca

Para la última sesión, se prepararon dos actividades que permitieran recuperar los aprendizajes individuales y de relación de los participantes. Únicamente se presentaron seis participantes; “AP” estaba incapacitado por accidente y “CG” no fue a la oficina, entonces ellos no acudieron a la última sesión.

Como sucedió durante el desarrollo del taller, la puntualidad para iniciar no ocurrió, así que, hasta que, al menos, estuvieron cuatro participantes (“NS”, “PB”, “CAR” y “AY”), se inició con el propósito y la invitación a la reflexión y evaluación general del taller. Les hice notar que lo vivido y aprendido en el taller podía ser trasladado a sus propios equipos de trabajo, que, a final de cuentas, este pequeño grupo había sido una especie de laboratorio en que había una muestra representativa de toda la organización a la que pertenecen. Los participantes, tuvieron en el taller, la oportunidad de vivir una integración desde sus diversos orígenes y que ahora son capaces de trasladar esto hacia la organización completa. La primera actividad sugerida fue escribir una carta a quien quisieran, en la que pudieran expresar sus aprendizajes, y a manera de compromiso personal, pudieran proponer algún proyecto para llevar a cabo y que generara algún cambio en sus propios grupos de origen. Esta actividad se realizó durante casi una hora, en la que de pronto los participantes compartían entre ellos. “NS” se ausentó para finalizar un pendiente de trabajo, “JM”, “DC” y “CAR” alternaron su participación con sus actividades ordinarias pendientes, y de hecho habían llevado sus computadoras. Hasta en esta última sesión, tuvimos eso, que ahora puedo reconocer, como algo que, más que obstaculizar, permitió mantener un vínculo con la empresa, con el lugar de trabajo y algo que suele ocurrir con frecuencia en el entorno laboral en que se llevó a cabo el taller:

participar de alguna actividad de aprendizaje sin que dejes de hacer tus asignaciones de trabajo. La idea de esta actividad surgió con la intención de vincular el propósito del taller y algunos aspectos organizacionales expresados en una serie de 11 reglas sugeridas por uno de los fundadores de la empresa en donde se llevó a cabo el taller. Para iniciar la actividad les dije: “Las instrucciones llevan plena libertad, hay que categorizar esas frases con alguna descripción de alguna situación aprendida o reforzada en el taller. Pongan ustedes las reglas, háganlo como lo quieran hacer. No hay otra regla más que sus reglas”. Iniciaron a clasificar las frases (reglas) con aquellos conceptos aprendidos o mencionados en las sesiones. Yo, como observador, noté que el equipo trabajó como una unidad, como “abejas al panal” o como “hormigas a la tarea”; se enfocaron a trabajar sobre los papeles que contenían las frases y sin hablar, realizaron la tarea. Luego de unos minutos, hicieron un cambio a trabajo individual, como equipo se delegaron tareas individuales y luego al final volvían a reunirse para culminar la tarea y “agrupar” sus soluciones individuales. Creo que así nos pasa en las organizaciones, somos un organismo como agrupación, dentro del mismo, hacemos cosas individuales para el beneficio común y terminamos actuando dependiendo de lo que la grupalidad necesite y de lo que las circunstancias permitan, tanto como individuos, como parte de un todo: el equipo (TR-SX).

En las reflexiones de cada uno, “JM” recordó el conflicto con “PB”. “JM” le dijo a “PB”: “hay dos errores que tuvimos, cada uno diferente: “Yo traté de cambiarte”, “decirte el modo de hacer las cosas”, “quizá no fue la manera de cómo abordarte para decirte lo que yo pensaba acerca del proceso”, “ese fue mi error”; “y tu error, fue la de las primeras impresiones, muchas veces nos desagrada alguien por alguna razón, así estuvimos dos años y hasta ahorita tuvimos la oportunidad de superarlo. Duraste dos años con esa primera impresión”. “NS” dijo; “yo creo que más que fiestas o actividades así, hay que hacer más talleres como este: algo más personal” (TR-SX).

Reflexiones de la narrativa.

Lo que has de decir, antes de decirlo a otro, dítelo a ti mismo.

Séneca

Más allá de las actividades propuestas, y de la interacción dada en cada una de ellas, el producto final del taller viene dado de las mismas reflexiones de los participantes, expuestas brevemente en las bitácoras y en esta narración. Conceptos como empatía, “equipo como un organismo”, “escucha como habilidad de integración para trabajar en equipo” y necesaria para el liderazgo, surgieron de los mismos participantes desde su propia experiencia del taller.

Sesión tras sesión, había avances en cada participante, y las contrariedades derivadas de la misma situación en la que el taller se impartió (coincidencia con el horario laboral, cargas estacionales de trabajo, alguna junta), resultaron como parte de la vida del grupo y en una oportunidad para reconsiderarlas y responder a ellas. Rescato que el grupo y sus miembros se movieron hacia un equipo de trabajo desde su propio conocimiento y el que se fue dando de unos con otros; se supieron reconocer como individuos y reconocieron que los objetivos que tiene un equipo pueden, muchas veces, ser distintos a los personales y que habrá ocasiones, que en pro de aquellos, se debe ceder a los propios. La escucha se volvió una constante, como un común denominador para mover la energía grupal y a partir de lo dado también integrarse.

Uno de los propósitos del taller; que mediante la interacción en grupo los individuos fueran capaces de reconocerse como parte del mismo y pudieran identificarse como un equipo de trabajo, mientras también se generaban habilidades de liderazgo, autoafirmación y conductas de lealtad y permanencia con la organización, tiene trazas de haber sido logrado. Al menos, en lo que algunos participantes plantearon en el transcurrir de las sesiones. También me fue posible percibir la transición de un grupo de

desconocidos (así lo comentaron en la primera sesión), hacia un equipo de trabajo, capaz de tomar decisiones en conjunto, dialogar en confianza y con apertura y reconocerse como una entidad que se mueve por sí misma.

Pude reconocer, desde la intervención, cierta sabiduría grupal y encontré en las situaciones no planeadas, herramientas de crecimiento que se aprovecharon en el mismo taller para mostrar situaciones de integración de equipos y liderazgo que no fueron planteadas inicialmente, por ejemplo, la tolerancia a la frustración y el conflicto. El tiempo también irá, de algún modo mostrando los resultados.

CAPÍTULO IV. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

Yo no cito a otros más que para expresar mejor mi pensamiento.

Michel de Montaigne

El presente capítulo consta de la ruta metodológica establecida para hacer el análisis de los datos recabados durante la intervención llevada a cabo. Dichos datos, son producto de la narrativa de las sesiones, obtenida mediante las transcripciones y las bitácoras de las mismas. Asimismo, se incluyen las preguntas de análisis que sirvieron para generar las unidades hermenéuticas para el estudio, de las que se desprendieron tres categorías o familias de códigos.

Se determinó utilizar la metodología cualitativa para el análisis de los datos, así como los recursos del método fenomenológico y del método hermenéutico. De acuerdo con Stake (1998), las características de un estudio cualitativo tienen algunas condiciones definitorias, entre éstas: que es holístico y “busca comprender su objeto más que comprender en qué se diferencia de otros” (p. 49); es “empírico (...), orientado a la observación, centrándose en las observaciones hechas por los informadores” (p.50). Por su parte, el investigador requiere confiar en su intuición y estar atento a reconocer lo que resulte relevante de la intervención y este estudio también es empático, dado que toma como referencia al actor del caso (Stake, 1998). El mismo autor señala que un buen estudio cualitativo triangula datos, hace dudar de las propias interpretaciones del investigador e invita al lector del informe a que haga sus propias interpretaciones (Stake, 1998). En sus palabras: “Quien investiga, reconoce un problema, un conflicto, y lo estudia, confiando en poder relacionarlo mejor con cosas conocidas. Al encontrar relaciones nuevas, el investigador descubre la forma de hacerlas comprensibles a los demás” (p.87).

De acuerdo con Flick (2012), la investigación cualitativa da una perspectiva de los participantes y su diversidad, permite la reflexión del investigador y de la investigación en sí, además de que es relevante en análisis de interacciones sociales. Martínez (1996), por su parte, agrega que: “El objeto de las ciencias humanas no son los “actos físicos” realizados por el hombre sino las “acciones humanas” las cuales tienen un significado y un propósito y desempeñan una función” (p. 102). También se toma en cuenta el hecho que lo transcrito en las narraciones es, sobre todo, lo que cada participante manifiesta como su experiencia, en particular, aquellas situaciones que representan una acción determinada, ya sea del participante referido o desde lo vivido en el taller.

El método fenomenológico se utiliza para llevar una “estricta y cuidadosa descripción que ponga entre paréntesis (en cuanto sea posible) todos los prejuicios” (Martínez, 1996, p.171). Este poner entre paréntesis, no es otra cosa que alejarse de la propia experiencia y toda hipótesis personal (Guedes y Moreira, 2009) y de una manera un tanto artificiosa, llegar al fenómeno mismo, para estar en la situación lo más cercano a su tal cual es (Jonquera y Moncada, 2006). El propósito es dar cuenta de los hechos desde las descripciones dadas por cada participante del taller, y describiendo el fenómeno lo más completamente posible, dado que una “buena descripción es una *conditio sine qua non* para poder realizar una investigación digna de respeto, lograr conocimientos válidos y no embarcarse por un camino de ilusión, engaño y decepción” (Martínez, 1996, p.172). Menciona Bech (2005), acerca de la fenomenología de Merleau-Ponty:

La verdadera enseñanza de la fenomenología, en opinión de Merleau-Ponty, parece haber consistido en la constatación de que *no* es posible describir fehacientemente «aquello que se da a sí mismo», y en haber señalado que esta incapacidad señala los límites de todo desempeño reflexivo, más que en una descripción tan fidedigna de la vida de la conciencia que por principio es incapaz de traicionar el sentido de cuanto irrumpe en ella. Ya que si la fenomenología se ha interesado por el estrato directamente «vivido» de la conciencia, su verdadera intención ha sido transgredir las «vivencias empíricas» para así acceder a los ingredientes constitutivos de la objetividad que se presentan como verdades *a priori* (p.30).

Es así que, para el análisis de los datos recabados, se considera este método como un recurso más, para dar prioridad a la experiencia de los participantes, y que sean los hechos y la narrativa de la experiencia, lo más importante para el análisis. Fundamentamos, de este modo, señala Bech (2005), las vivencias de los participantes, sin reducir la experiencia utilizando las narraciones como un saber latente de la experiencia vivida. Por su parte, Vargas (2011), se refiere al método fenomenológico como el más adecuado cuando se trata del mundo de las personas, ya que se dirige a describir los fenómenos tal y como son presentados por la persona. Dice al respecto:

Así, el método observa, analiza y reflexiona percepciones, sensaciones, sentimientos, imaginaciones, sueños, pensamientos, procesos cognitivos, recuerdos, afectos, pasiones, etc., poniendo entre paréntesis, es decir, tomando distancia de toda preconcepción conceptual o teórica. Es el método por excelencia para investigaciones clínicas, psiquiátricas, psicológicas, educativas, etc. (Vargas, 2011, p.32).

El recurso del método hermenéutico, o interpretativo, se inicia trasladando a códigos y categorías (o familia de códigos) la narrativa de los participantes. Esto es, se pasa de la descripción fenomenológica, a la interpretación, siendo ambos procesos parte del análisis de los datos.

Para generar, los códigos, y luego la categorización, se utilizó la herramienta informática “ATLAS. Ti”, que “permite extraer, categorizar e inter-vincular segmentos de datos desde una gran variedad y volumen de documentos. Basándose en su análisis, el software le ayuda a descubrir patrones” (Atlas ti, 2016, p.6). Al final, se reúnen las diferentes categorías para facilitar el análisis y la interpretación hermenéutica, mediante los cuales se sostienen las conclusiones que dan respuesta a las preguntas de análisis y determinar los alcances de la intervención.

4.1 Organización de la información

No hay que empezar la casa por el tejado.

Refrán popular

El taller se llevó a cabo en diez sesiones, las que fueron videograbadas para su posterior transcripción. Algunas actividades contaron con otros instrumentos de registro como los “Cuestionarios exploratorios” en la primera sesión y una “Carta invitación en la última sesión”; también se construyeron “Bitácoras de cada sesión”. A esta información se le asignó un código de referencia, mismo que está expuesto en la Tabla 5 “Instrumentos de recabación de información y clave correspondiente”.

Tabla 5. “Instrumentos de recabación de información y clave correspondiente”

Evidencia escrita	Código localizador	
"Cuestionario exploratorio yo y el grupo"	CE-GPO*	*Uno por participante
"Cuestionario exploratorio liderazgo"	CE-LZG*	*Uno por participante
Carta de invitación/sugerencia final	INV-FN*	*Una por participante
"Transcripción Sesión I"	TR-SI	
"Transcripción Sesión II"	TR-SII	
"Transcripción Sesión III"	TR-SIII	
"Transcripción Sesión IV"	TR-SIV	
"Transcripción Sesión V"	TR-SV	
"Transcripción Sesión VI"	TR-SVI	
"Transcripción Sesión VII"	TR-SVII	
"Transcripción Sesión VIII"	TR-SVIII	
"Transcripción Sesión IX"	TR-SIX	
"Transcripción Sesión X"	TR-SX	
"Bitácora sesión I"	B-SI	
"Bitácora sesión II"	B-SII	
"Bitácora sesión III"	B-SIII	
"Bitácora sesión IV"	B-SIV	
"Bitácora sesión V"	B-SV	
"Bitácora sesión VI"	B-SVI	
"Bitácora sesión VII"	B-SVII	
"Bitácora sesión VIII"	B-SVIII	
"Bitácora sesión IX"	B-SIX	

"Bitácora sesión X"	B-SX	
Videograbación	Código localizador	
Sesión 1 (incompleta)	V-TL-I	
Sesión 2	V-TL-II	
Sesión 3	V-TL-III	
Sesión 4	V-TL-IV	
Sesión 5	V-TL-V	
Sesión 6 (perdida)	V-TL-VI	
Sesión 7	V-TL-VII	
Sesión 8	V-TL-VIII	
Sesión 9	V-TL-IX	
Sesión 10 (incompleta)	V-TL-X	

Fuente: construcción propia

Tanto en las transcripciones de las sesiones, los “Instrumentos de recabación de información”, como en las bitácoras, los nombres de los participantes se omitieron, asignándoles unas siglas como identificadoras, para guardar y conservar el anonimato y la confidencialidad.

4.2 Preguntas de análisis

No tengo talentos especiales, pero sí soy profundamente curioso.

Albert Einstein

Se plantearon preguntas de análisis con base en los propósitos de la intervención, mismas que adquirieron significado en el procesamiento metodológico, con el objeto de guiar el análisis de los datos obtenidos de las unidades hermenéuticas, de la codificación y de las categorías mediante los que se agruparon estos, utilizando la herramienta hermenéutica “ATLAS.ti”. Flick (2012), dice que “Las preguntas de investigación se pueden evaluar o clasificar teniendo en cuenta hasta qué punto son idóneas para confirmar supuestos existentes (como hipótesis) o hasta qué punto pretenden descubrir supuestos nuevos, o al menos permitir esto” (p.65), y con ese afán, también dice que las preguntas deben ser sólidas y claras.

En la intervención realizada, se consideró pertinente, desde la necesidad encontrada con la lectura de las “Bitácoras de cada sesión” y la revisión de las “Videograbaciones”, hacer un análisis desde el método fenomenológico a través de preguntas que sirvieran de guía para la recuperación de las Unidades Hermenéuticas desde lo sucedido en el taller. Se plantearon, pues, una pregunta principal o central y dos secundarias, que se muestran a continuación:

Pregunta central:

¿El conocimiento y reflexión personal favorecen que un grupo de empleados se integren en un equipo de trabajo?

Preguntas secundarias:

¿La integración grupal favorece la conformación de equipos de trabajo?

¿El desarrollo de las habilidades de “liderazgo actualizante” favorece la integración de equipos de trabajo?

4.3 Inmersión en los datos y proceso de estructuración

*No basta tener buen ingenio; lo principal es aplicarlo bien.
René Descartes*

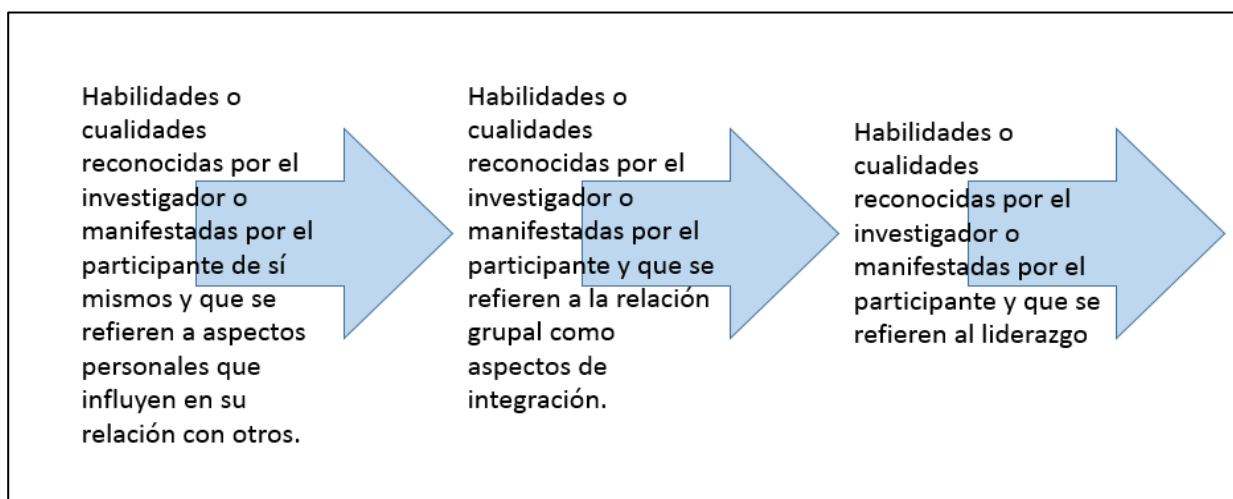
Con la finalidad de realizar el análisis y la interpretación la información contenida en las “Transcripciones de las sesiones” y de las “Bitácoras de cada sesión”, utilizando la pregunta central como guía, se hizo una selección de los diversos recortes que hicimos del cuerpo narrativo, y que se clasificaron como las unidades hermenéuticas o de análisis. Estas, constituyen fragmentos de narrativas que están delimitadas y que dan cuenta de ciertos aspectos de la experiencia de los participantes.

Posteriormente les asigné un código específico, lo que se registra en el Diagrama 1. “Clasificación de habilidades personales en relación al liderazgo y la integración grupal”, en tanto se podía dar cuenta de alguna habilidad personal referida al liderazgo, a la relación grupal o al fomento de la integración como equipo de trabajo.

Con la generación de códigos y las familias de códigos, a las que se les llamó categorías, lo primordial era que estas últimas fueran lo suficientemente claras para designar, y luego, ayudarnos a entender el significado de la experiencia de los participantes en el taller. Luego, se buscaron las relaciones de las categorías entre sí.

Así, realicé primero el análisis y luego una síntesis interpretativa de lo encontrado, de tal manera que, los elementos cualitativos que quedaban revelados en estas operaciones, dieran la visibilidad requerida para dar cuenta de los efectos que la intervención tuvo en los participantes, pero también en el grupo como tal.

Diagrama 1. “Clasificación de habilidades personales en relación al liderazgo y la integración grupal”



Fuente: construcción propia.

Este Diagrama 1 “Clasificación de habilidades personales en relación al liderazgo y la integración grupal”, contiene la agrupación de los códigos asignados a las narrativas. Los códigos se muestran en la Tabla 6. “Códigos determinados para el análisis”

Tabla 6. “Códigos determinados para el análisis”

Cualidad/Código
Habilidades que favorecen el autoconocimiento y el descubrimiento de las propias cualidades de liderazgo
Aceptación y apertura (personal, del otro)
Aprendizaje personal desde la relación grupal
Conocimiento personal, reconocimiento de debilidades y fortalezas
Conocimiento de las características del líder. Liderazgo
Congruencia
Empatía
Escucha
Expresión de ideas, sentimientos, emociones, deseos
Humor
Habilidades de integración grupal
Aceptación y apertura (personal, del otro)
Actividad de integración. Experiencia lúdica. Interacción en grupo. Trabajo colaborativo.
Agradecimiento
Aprendizaje personal desde la relación grupal
Comunicación interpersonal. Relación. Honestidad
Confianza en la relación
Conflicto y confrontación de ideas. Tensión
Creatividad
La experiencia como aprendizaje.
Reconocer que el resultado de trabajo en equipo puede ser más fructífero que el individual
Reconocimiento de diferencias y similitudes con los demás.
Respeto
Tolerancia a la frustración
Uso del término "juntos", expresión de unidad, integración. Tercera persona del plural. NOS

Fuente: construcción propia.

Producto del análisis, y teniendo como guía las preguntas formuladas, se agruparon las cualidades en dos familias, listadas a continuación:

- 1) Habilidades que favorecen el autoconocimiento y el descubrimiento de las propias cualidades de liderazgo. Se encuentran aquí el conocimiento personal, la congruencia, la expresión de sentimientos, ideas y deseos en un ambiente de confianza como catalizador de la relación interpersonal y manifestación de

entendimiento y empatía en un grupo; teniendo a la escucha como habilidad de la relación, generación de vínculo y habilidad para el ejercicio del liderazgo.

- 2) Habilidades de integración grupal. Reconocimiento del otro y de la relación. Resolución de conflictos. Identificación de diferencias y aceptación del otro como elementos que favorecen la integración grupal.

El siguiente capítulo dará cuenta del análisis, desde las experiencias vividas por los participantes en la intervención y que pueden ser referidos a estas familias de cualidades.

4.4 Supuestos

Para tener éxito, la planificación sola es insuficiente. Uno debe improvisar también.

Isaac Asimov

En cuanto a lo que se refiere a los precedentes que fueron tomados en cuenta para este trabajo, no sólo para el establecimiento de la metodología, sino también para el planteamiento de propósitos, el análisis de los datos y la enunciación de las conclusiones, se partió de los siguientes supuestos:

1. Toda persona es capaz de desarrollar habilidades de liderazgo.
2. El liderazgo puede entenderse como una influencia mutua que favorece la conformación de equipos de trabajo.
3. En una organización –o empresa-, es importante que las personas reconozcan su capacidad de liderazgo.
4. Para la conformación de equipos de trabajo, es importante lograr la integración grupal.

Se considera, pues, que una vez concluido el análisis, puedan establecerse los vínculos entre lo establecido como necesidad, los propósitos de la intervención, las teorías del marco de referencia, la interpretación de los datos, los supuestos y las propias conclusiones, así como los alcances de la intervención.

CAPÍTULO V. ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN

Evito siempre predecir de antemano, porque es mucho más fácil hacerlo a posteriori.
Winston Churchill

En este capítulo se muestran los alcances de la intervención con base en el análisis e interpretación de los testimonios de los participantes al taller, a la luz de las preguntas orientadoras del análisis y del procesamiento metodológico realizado, así como:

- a) de aquellos elementos que evidencian las modificaciones o situaciones que se mantuvieron en cuanto al desarrollo del propio liderazgo, desde las interacciones de los integrantes en el grupo;
- b) del proceso que experimentaron los participantes del grupo respecto a las condiciones facilitadoras y
- c) la experiencia como facilitador de grupo y el aprendizaje obtenido.

Los extractos de las transcripciones aquí seleccionados para efectos del análisis, no son exhaustivos para el tema de liderazgo ni tampoco para lo que se refiere a la integración de un grupo y su tránsito al equipo de trabajo. Los testimonios de los participantes, por sí mismos, no logran abarcarlo todo, pero sí son lo suficientemente vastos para dar cuenta de sus experiencias y de la necesidad detectada en este grupo heterogéneo³. Tomando como punto de partida las necesidades detectadas, particularmente las referidas al conocimiento personal, la integración grupal y la conformación de equipos de trabajo, se busca dar cuenta de las modificaciones que, a través de actividades promotoras del autoconocimiento y la relación dada entre los miembros del grupo, se dieron; en el entendido de que, al iniciar las sesiones, los participantes eran desconocidos entre sí. Asimismo, se sostuvo el reconocimiento y la aceptación del otro, gracias a las habilidades interpersonales que lograron desarrollar y

³ Se le llama heterogéneo al grupo muestra, dado que los participantes daban cuenta de lo diverso de la organización en donde se hizo la detección de necesidades. El grupo estaba formado con empleados nuevos, empleados con origen de las dos organizaciones fusionadas, hubo quien recientemente se había hecho empleado luego de varios años de contratista y se formó de manera voluntaria por lo que no había sesgo de una previa selección de sus miembros.

que facilitaron el ejercicio del liderazgo, como: escucha, empatía, respeto, apertura al otro, consciencia de pertenencia, sentido del humor, humildad (reconocerse) e inclusión, entre otras. Acciones que surgieron desde los participantes permitiéndose “ser” en la relación con los otros y como parte de un grupo, así como del fortalecimiento de esas relaciones desde su identificación como individuos, pero también como miembros de una entidad distinta, un grupo. Y desde esas relaciones, interactuar y generar colaboración en aras de lograr objetivos y alcanzar fines distintos a los propios, cuestiones que favorecen la formación de un equipo de trabajo.

En mi papel de facilitador/miembro de un grupo, puedo reconocer el beneficio de la intervención realizada, no sólo en los participantes y en el grupo, sino que además percibo cambios favorables en relación con los grupos a los cuales pertenezco: familia, trabajo y amigos.

A continuación, se retoman las preguntas que orientaron el análisis y la categorización hermenéutica respecto a las cualidades que fueron identificadas como propias del liderazgo, las habilidades interpersonales de integración grupal y también algunas reflexiones de los miembros que dan muestra de las relaciones que se fueron dando en el grupo en el transcurrir de las sesiones del taller.

Pregunta central:

- ¿El conocimiento y la reflexión personal favorecen que un grupo de empleados se integren en un equipo de trabajo?

Preguntas secundarias:

- ¿La integración grupal favorece la conformación de equipos de trabajo?
- ¿El desarrollo de las habilidades de liderazgo favorece la integración de equipos de trabajo?

Las respuestas a estas preguntas, no sólo fueron hechas desde el análisis de los testimonios registrados por los participantes en cada sesión, sino también desde sus

propias experiencias con los resultados del mismo, al finalizar el taller, ya que se solicitó a los participantes que redactaran una “Carta invitación” a algún amigo o sus jefes, simplemente con el afán de comentarles a ellos su experiencia en taller y que tuvieran la oportunidad de poner en juego los cambios logrados. Es desde aquí, que también se recuperan testimonios que engloban algunas características, que los participantes, desde su experiencia, descubrieron que son importantes para la integración de equipos de trabajo. Se exponen las categorías que fueron identificadas y definidas, y que, estuvieron sustentadas en los testimonios, y a partir del análisis que de éstos se hacen, permiten encontrar las respuestas a las preguntas guías planteadas.

5.1 Habilidades que favorecen el autoconocimiento y el descubrimiento de las propias cualidades de liderazgo

*Cada pequeño detalle que conocemos de nosotros mismos
exige un esfuerzo correspondiente por mejorar.*

Vince Lombardi

A la luz, tanto de las manifestaciones de los participantes, como de algunos conceptos ya revisados en el capítulo II, en este apartado puedo, entonces, hacer mención de aquellos comentarios y experiencias que se refieren a las habilidades y circunstancias que facultan a la persona a conocerse mejor, y desde ese nuevo conocimiento, desarrollar las propias habilidades de liderazgo.

5.1.1 Autoconocimiento y aceptación personal

Durante la intervención, hubo actividades para que los participantes tuvieran la oportunidad de reconocer su particularidad, es decir, las cualidades propias que les diferencian de los demás, dándose cuenta también, que justo, es esto lo que enriquece un equipo de trabajo y permite generar un resultado mejor que el individual. En varias ocasiones, encontramos, por ejemplo, que hablaban en tercera persona del plural, un *nosotros*, siendo esto, una manifestación de la integración, que, como grupo, alcanzaron.

En otros casos, se fomentó la comunicación, como fue en la sesión IV, en la que “DS” y “CAR” expresan:

- “CAR”: “decirle a la persona que te molesta pero ya después de decirle”
- “DS”: “no ignorarlo, de así, de no existes, no existes” (TR-SIV).

Lo anterior denota que hay cierta consciencia de que es importante decir al otro lo que molesta de él, con el complemento que hace “DS”, de: “no ignorarlo”. Esto es, aceptar al otro implica pues, aceptar que es diferente, inclusive cuando lo que hace diferencia pueda llegar a molestar.

Por otro lado, “JM” menciona que en el ejercicio del liderazgo, saber reconocer que lo que al otro le ocurre es del otro, ayuda a no tomar alguna situación como personal, y a dejarle a cada quien su responsabilidad, y fomentar, con ello, la propia responsabilidad y lo dice así:

- “JM”: “me gustó más ese enfoque, tú ya no estás cargando con lo que no te toca, porque a veces, tú como líder, quieres que alguien sea de tal manera, pero no, te frustras, tú le presentas: “yo ya te dije y estas son tus consecuencias”” (TR-SIV).

Nuevamente, “JM” se refiere al conocimiento personal (auto conocerte le llama él) como una característica importante en un líder:

- “JM”: “Autoconcierte para sacar el líder que hay en ti. Entonces me quedé pensando, entonces falta más reflexión. Yo, dejarme de tarea, cómo lo enfocaría para ser un buen líder, estoy muy a gusto. Como que dije ¡oh! Así funciona, llevarte un pedacito para reflexionarlo en otras situaciones del día, o en otras etapas y así lo vas solidificando para realmente conocerte, no se te olvidó todo y sigue siendo igual que antes. Llévartelo de tarea y como para que trascienda

un poquito más fue lo que se me ocurrió, llevarlo a otras situaciones de vida y lo voyas aplicando” (TR-SIV).

La reflexión de “JM”, resulta también relevante, ya que, desde su propia experiencia en relación con otros, se da cuenta que el liderazgo es de carácter relacional y que se muestra de este modo, desde la respuesta a los otros, pero también, desde ver en uno mismo esas cualidades y defectos que se pueden reconocer en los otros.

Con respecto al conocimiento personal y la capacidad de reconocer las diferencias con los otros, se retoma el siguiente fragmento de las “Cartas invitaciones” escritas al finalizar el taller por “CAR”: “he aprendido a conocerme, en cuanto a mis fuerzas y debilidades, pero también en cuanto a cómo las personas tienen una primera impresión de mí, yo la consideré mala porque no es como yo soy en realidad” (“CAR”, INV-FN). Lo anterior denota que “CAR” le da relevancia a conocerse a sí mismo y a diferenciarse de los demás, incluso, de lo que estos perciben de él, pues cuenta con una certeza respecto a sí mismo, por lo que refiere, hasta cierto punto, contundente “no es como yo soy” (“CAR”, INV-FN).

El testimonio de “PB” refiere que, durante las actividades planteadas, ella pudo darse cuenta de “quién es”. De manera espontánea, expresa: “PB”: “Me gustaron las actividades elaboradas porque, sin querer o sin planearlo, te hace ver como actúas en la vida real, sale tu “verdadero yo”, vamos” (“PB”, INV-FN). De este testimonio se pueden referir dos cosas: 1) que las actividades propuestas y trabajadas en la intervención permitieron a esta participante darse cuenta que, generalmente, las respuestas dadas en grupo son las que pueden ayudarnos a relacionarnos, pero no siempre las que se emiten de manera orgánica, y 2) que dichas respuestas son, “sin querer o sin planearlo” (“PB”, INV-FN), es decir, espontáneas. Podemos decir, que ella vio cómo se manifiesta, lo que llamó, su “verdadero yo” (“PB”, INV-FN). Esta misma participante reconoce que las debilidades pueden ser un obstáculo para el desarrollo, pero al mismo tiempo, favorecen, porque permiten darse cuenta de lo que se tiene que hacer para mejorar. En sus propias palabras:

- “PB”: “Me gusta que ahora me conozco más. Que, aunque ya conocía mis debilidades, ahora entiendo la gravedad de las mismas, que también tus debilidades te favorecen a veces. Sé lo que puedo y soy capaz de mejorar, cómo hacerlo” (“PB”, INV.FN).

El testimonio anterior, puede referir que las debilidades son parte de la persona, y qué ésta, al saberlas reconocer, puede propiciar un cambio, quizá no para eliminar esa debilidad, pero sí para que al darse cuenta que, aquello que puede ser un obstáculo para el crecimiento, se traduzca en un fortalecimiento de esa área y desarrollar alguna fortaleza. Por ejemplo, en tanto una persona no se dé cuenta de su impuntualidad, no podrá desarrollar la puntualidad, ni conocer los efectos que ésta tiene en su trabajo; pero si se puede ser más puntual en la medida en que pueda reconocerse la impuntualidad.

De esta misma participante, y en referencia al autoconocimiento, hay otro testimonio que implica el reconocimiento de ser diferente a otros y aceptar estas distinciones: “PB”: “Creo que este es un grupo de integrantes muy diferentes, y por lo mismo nos hace un grupo fuerte. Cada quien tiene diferente tipo de sabiduría, de forma de ser, unos más atrevidos que otros, etc.” (“PB”, INV-FN). Como se observa, son sólo dos frases en las que pueden reconocerse aspectos personales, tanto propios como de los demás, además de que se hace hincapié en las cualidades sin términos de un juicio devaluatorio, es decir, sin que unas sean *mejor* que otras. Esta manera de percibirse a sí misma y a los demás, puede vincularse con los requerimientos que plantea la integración grupal, y de esta manera, favorecer la transición de un grupo a un equipo de trabajo. Otros testimonios, como el de “AY”, también se refieren a la importancia de reconocer, tanto las fortalezas como las debilidades propias y de los demás, lo que apoya lo que ya decíamos; a) que las diferencias entre los miembros de un grupo lo enriquecen y le dan fortaleza, b) que el grupo, como entidad, tiene las debilidades y fortalezas de cada miembro, y c) que brinda la oportunidad de lograr la transformación de las debilidades en recursos. En palabras de “AY”: “Soy consciente de mis fortalezas y debilidades, sé cuáles puedo usar a mi favor y en cuáles debo trabajar” (“AY”, INV-FN).

Como se puede observar, en la medida en que los participantes reconocen en sí mismos, y en los demás, las diferencias, las fortalezas y también las debilidades, existen posibilidades de que se integre un grupo, dado que lo que a uno le falta, puede ser que otro lo tenga, y de esta manera, se potencien los recursos de cada quien. Esto faculta una sinergia que es fundamental para lograr constituirse en un equipo de trabajo. Reconocer las diferencias, más que aumentar la competitividad, es un elemento que en el trabajo de integración de grupos sirve para fortalecerlo, pues completa un abanico de habilidades desde las fortalezas de los miembros del grupo.

Cuando “PB” refiere, que “Cada quien tiene un diferente tipo de sabiduría” (“PB”, INV-FN), entendemos que, si la persona es capaz de reconocer, no que el otro es mejor o peor que ella misma, sino diferente, se agrega valor a la relación. Aceptar esa realidad es el primer paso para aprovecharla en beneficio del grupo como entidad, y luego, por el equipo. Entonces, se puede decir que una de las cualidades que pueden hacer fuerte a un grupo es que sus miembros se reconozcan y acepten diferentes, sin ánimos de conflicto sino colaborativamente; cada quien es diferente, porque es otro. Entonces, en la medida en que la persona haga consciencia de lo que tiene y de lo que le falta, será capaz de responder a las circunstancias a las que se enfrenta. “AY” utiliza el término: “usar a mi favor” (“AY”, INV-FN), que hace sentido desde el aspecto de percibir las propias cualidades como una herramienta para el desarrollo, hacerlas propias. El sentido de la expresión anterior no significa que las relaciones personales tengan el fin de utilizar al otro en beneficio personal, sino más bien es el hecho de ver las relaciones como como un enriquecimiento que permita, desde la misma relación, hacer aportes complementarios “aquello que me falta a mí y que tú tienes” y “de lo que tengo yo ya ti te falta”, es decir, como un intercambio. Haciendo referencia a la teoría de sistemas, se puede decir que, al existir una relación complementaria, por una parte, se favorece el desarrollo al permitir dar una cierta estabilidad y, al mismo tiempo, se enriquece la relación a partir de las diferencias entre los diversos miembros, tal y como sucede con la visión periférica/binocular que permite tener una imagen más clara y definida de las cosas. Asimismo, y teniendo como ejemplo la naturaleza biológica de la reproducción sexual, es justamente por las diferencias entre gametos masculinos y femeninos que

puede darse un complemento que genera un nuevo ser (Bateson, 1993). Esto no es una negociación utilitaria: “te doy para recibir”, sino más bien, un intercambio desde la consideración positiva que permita afirmar con esa acción: “porque me interesas, me importa que te desarrolles, entonces te hago saber lo que considero puede ayudarte, además eso también beneficia al grupo, y consecuentemente, yo recibiré un beneficio por ser parte de éste”. Estas relaciones no surgen del egoísmo, sino desde la generosidad: “te doy para que tengas más”. Inclusive, saber reconocer las debilidades, no es más que una muestra de humildad y conocimiento de lo propio, lo que, en determinadas circunstancias, permitiría al individuo decir: “necesito ayuda en esta área, ayúdame a crecer”. Esta cualidad, no sólo fortalece la integración al grupo desde las relaciones interpersonales, sino que también, parece resultar importante para el desarrollo del liderazgo personal, dado que, al ser consciente de sí mismo, el líder se conoce y puede apoyarse en el equipo para fortalecer sus debilidades.

En una de las sesiones que se dedicó al diagrama FODA (Fortalezas, Oportunidades, Defectos y Amenazas), el participante “JM”, refiere su conocimiento personal al describirse así:

- “JM”: “mi FODA lo hice, yo puse mis fortalezas, las que considero yo: soy enérgico, como que tengo mucha pila para hacer cosas, para tener ideas, me voy por aquí, por acá, soy comprometido con lo que hago. Me siento capaz también, como un poco de ambicioso, capaz, busco planes y me siento capaz de hacerlos, entonces como que van de la mano. Guapo y candente, morenazo de fuego. Sí, muy versátil, puedo estar en esto, pero saber de esto, como que me interesan muchas cosas, también que soy optimista. Bueno y ahora para cancelarlas con las debilidades, considero que soy distraído, soy algo voluble, que por ejemplo a veces, que, generalmente soy optimista, a veces puedo ser muy opuesto, muy contreras, si igual cuando estoy estresado, por eso me considero voluble. Soñoliento, casi siempre me estoy durmiendo, y no sé por qué, es un problema hormonal o no sé por qué” (TR-SVIII).

-

Es así que, desde el reconocimiento de las fortalezas y debilidades, el individuo puede verse a sí mismo como alguien perfectible, es decir, con posibilidades de transformación. “JM” habla de cancelar fortalezas con debilidades, enriqueciendo dos aspectos que tiene de sí mismo (TR-SVIII). También la participante “DS” mencionó en su descripción personal:

- “DS”; “Me considero un ser evolucionado, no tengo seis dedos, esta va más bien por el lado de mente cuerpo y espíritu. He crecido mucho en cuanto a mi forma de pensar, lo que siento. lo que pienso, siento que mi cerebro ha evolucionado en ese aspecto. Soy obsesivo compulsiva, el desorden me molesta, la mugre me molesta, la gente me molesta, todo lo quiero rápido y lo quiero a la primera, soy muy creativa, tengo mi psicomotricidad fina muy desarrollada, y me gusta hacer cositas y eso” (“DS”, TR-SVII).

Al tiempo que, como debilidades, menciona aspectos que podrían ser considerados como fortalezas: “soy muy directa, siempre digo lo que pienso y lo que siento, no tengo pelos en la lengua, soy muy desinhibida, muy pocas cosas me dan vergüenza a menos que vayan a dañar mi dignidad, pero soy muy transparente” (“DS”, TR-SVII).

Cuando la persona es capaz de reconocer fortalezas y debilidades, esto le da la posibilidad de afianzar su relación con los demás miembros de su grupo, y con ello, la de conformar un equipo de trabajo, pues las interacciones se estrechan, y con ello, se pueden asumir los objetivos comunes como propios. De esta manera, podemos decir que la integración grupal, es un favorecedor de la constitución de equipos de trabajo. Además, con base en lo anterior, se puede afirmar que el reconocimiento y la aceptación de las características propias, habilita a los integrantes de un grupo, a reconocer la influencia que se ejerce ante otros. Dado que el poder personal se recupera con el conocimiento de uno mismo, y también, porque se tiene la habilidad de ver y aceptar las capacidades con las que se cuenta, y que pueden ser diferentes a las de los demás, sin que ello represente conflicto, sino recursos que complementan la grupalidad para el logro

de los objetivos comunes: lo que se apareja con lo que entendemos por un equipo de trabajo.

5.1.2 La escucha como habilidad para el ejercicio del liderazgo

En las primeras sesiones del taller fueron propuestas algunas actividades para el “Rompiendo de hielo” y la generación de confianza, buscando con éstas, desarrollar las habilidades de reconocimiento del otro y de escucha, y también, llevar esa experiencia a la reflexión. Siendo así, que algunos de los testimonios rescatados, dan cuenta que los participantes también encontraron en la mejora de las cualidades de atención y escucha, elementos que permiten, fomentan y afianzan la relación con los otros y que también resultan fundamentales para el ejercicio del liderazgo. Quien es escuchado, tiene la posibilidad de reconocerse visto, entendido y atendido en sus necesidades y quien tiene la escucha como habilidad, es capaz de decirle al otro con este acto: “Para mí escucharte es más importante que lo que yo tenga que decirte”. Es, “Tú eres importante”, permitiendo así, además, el fortalecimiento de la relación y del vínculo. En un momento dado, para quien pretende, coordinar con su liderazgo el liderazgo de los demás, escuchar es manifestarle activamente al otro: “estoy para ti”. Sin la escucha adecuada, una relación pierde la comunicación y eso afecta la integridad del grupo y el ejercicio de liderazgo, dado que, si un empleado percibe que quien hace cabeza, no le escucha, se desvinculará de éste, y a la larga, también del grupo al que pertenece. Si no se escucha, es como si le expresara a la persona: “no estás”. No escuchar, es tanto como no verlo, no darse cuenta del otro, y por ende, no darle su lugar, ni como persona, ni como miembro de la grupalidad. Además, la escucha permite y favorece la retroalimentación y es el modo más claro de darla y recibirla, fortaleciendo, en muchos de los casos, el vínculo y la confianza. Si me permito escuchar al otro, sin juzgarlo y sin rechazarlo, le doy la oportunidad también de que se escuche, y que probablemente, desde ahí sea capaz también de generar sus propias resoluciones. Al mismo tiempo, el trabajo en equipo se ve enriquecido si los miembros se escuchan unos a otros dándose la oportunidad de enriquecer la tarea. Esto fue lo que se dio en la segunda sesión, en la que, mientras los participantes realizaban la actividad, no hicieron

caso a “PB” al principio de la misma, pero cuando la escucharon y aplicaron su sugerencia, la actividad se realizó mejor. Al respecto lo siguiente:

- “MD”: “¿Les sirvió escuchar el consejo de alguien? “
- “CAR”: “El de “PB”.
- “DS”: “Hasta que “PB” dijo: oigan, si ya arreglamos esto qué necesidad hay de girarlo. Era una actividad que requería que alguien tomara la dirección” (TR-SII).

Y en la siguiente sesión, donde se recuperan también las reflexiones de la anterior, algunos participantes mencionan y reconocen la intervención de “PB” como importante. Al respecto el siguiente diálogo:

- “JM”: “de ti, que todo estuvo muy padre, porque en una de esas ya todos estaban opinando y “PB” dijo una cosa que muy impulsiva “¿y por qué no esto?” ¿qué era lo que dijiste? “
- “CAR”: “un mecate con cinta, la primera vez “MD” lo puso mal, entonces batallábamos en pasar la argolla y ya que hablamos y todo, lo cambiamos lo pusimos bien y... “
- “DS” (interrumpe): “le hicimos mejoras pues“.
- “CAR” (continúa): “le hicimos mejoras al palo, pero nuestro proceso fue el mismo, hasta que “PB” nos regañó y nos dijo: “si le hicimos el cambio, ¿por qué no lo pasamos así y estamos haciendo lo mismo?””
- “JM”: “nos quedamos con la práctica que hacíamos cuando estaba mal el mecate “
- “DS”: “seguíamos sufriendo hasta que “PB” dijo muy seria y muy tajante, dijo, “pero si ya lo arreglamos ¿por qué no lo hacemos así?” Y funcionó a la primera, y todos nos quedamos boquiabiertos, aprendimos que, si haces mejoras a algo, también tienes que cambiar tu proceso porque no puedes seguir con tu proceso viejo cuando ya hiciste mejoras para que funcione mejor” (TR-SIII).

De la interacción anterior, se puede decir también que los miembros, al permitirse escuchar lo que los otros dicen, también pueden aceptarse y reconocerse y, que como

“PB” lo manifiesta, al preguntársele respecto a su experiencia y al escuchar lo que los otros opinan de su aportación, es capaz de descubrir algo de ella:

- “MD”: “¿cómo te sientes escuchando eso? “
- “PB”: “Pues, padre (jajaja todos se ríen) no, padre porque si es verdad, bueno yo si me considero una persona insegura en muchas cosas, y por eso quería estudiar este curso no sé, y por eso también estudié comunicación, por ejemplo, porque quería poder querer hablar frente a un grupo sin que me pusiera nerviosa, y pues si es verdad lo que dicen” (TR-SIII).

De esta narración, se puede interpretar que cuando alguien escucha, también es capaz de recibir comentarios del otro, observaciones que le pueden ayudar a mejorar; en este caso, “PB” menciona la seguridad en sí misma. Si en cambio, la persona se cierra a escuchar, es probable que pierda algo que puede resultarle favorable, sólo por el hecho, de que, quizá no tiene otro modo para darse cuenta de eso.

Escuchar, además, requiere permitirse el silencio interior, estar con el otro generando una relación empática, mantener el contacto con el otro como si se estuvieran viviendo sus circunstancias, y eso se puede conseguir, si se es capaz de aceptarlo sin pretender cambiarlo, y al mismo tiempo, dejando a un lado los propios juicios y la propia percepción personal. Escuchar, es así, un ejercicio de silencio y también de saberse diferente, y no por eso, buscar cambiar al otro “porque sí”. Es confiar en la fortaleza de la relación y confiar en que la persona cuenta con los recursos necesarios, -los suyos-, para poder llegar a las soluciones desde sí misma y desde su propia manera de vivir las experiencias. Puedo decir, entonces, que la habilidad de escuchar puede dar como resultados:

1. “Estar con el otro”, favorece la integración grupal, ya que, en tanto se es escuchado, se puede sentirse recibido y parte de un grupo.
2. Escuchar es indispensable para la comunicación, tan importante como el mismo mensaje, ¿de qué serviría un mensaje si no será recibido? Es decir,

que, para favorecer la comunicación, puede resultar más importante desarrollar y mejorar la escucha, tanto como el mismo hecho de ser claros con la información expresada.

3. En tanto que, quien con su liderazgo (el que coordina el liderazgo de los demás) es capaz de escuchar, podrá conocer las circunstancias y el ser del otro, con lo que obtendría también un modo de poder tener una relación más empática con éste.

5.1.3 La relación congruente

La congruencia es la correspondencia que existe entre el concepto que se tiene de uno mismo y lo que la experiencia orgánica reporta (Rogers, 1981). Durante la sexta sesión “JM”, habló de su experiencia al asistir a una plática de liderazgo y que enriqueció, la que, hasta ese momento, había, sido su experiencia en el taller. “JM” dijo que el liderazgo parte del reconocimiento personal de sí mismo, que es un modo de ser personal desde la experiencia. Incluyendo, como luego apuntó “DC”, la congruencia; una de las habilidades de un líder es el establecimiento de relaciones congruentes. “JM”, lo dijo así:

- “JM”: “les quiero contar algo también, fui a una plática de liderazgo y se me hizo padrísima, porque vas y vas y ¿ya te sientes líder? Uno va a las pláticas esperando, tenemos idealizado al líder como alguien talentoso y súper en alto, nunca lo aterrizamos en nosotros, queremos idealizar siendo que hay muchísimos tipos de líder. Él hablaba mucho de la congruencia, a partir de que tomas acción de ello es cuando lo empiezas hacer, el chiste es conectar lo que piensas con lo que actúas”.
- “DC”: “congruencia”
- “JM”: “Y de esa manera, es que desarrollas el tipo de líder que seas tú, la base es que tú seas y me hizo mucho sentido con la clase, y aquí es experimentación, es una manera más sabia, pues sí, de sabiduría” (TR-SVI).
-

Rogers menciona acerca de uno de los conceptos centrales en su teoría: “El auténtico sí mismo se descubre naturalmente en las experiencias propias, sin pretender imponerse a ellas” (1981, p. 109), siendo así que, mediante la experiencia dada en la intervención, ya se daban visos de un auto reconocimiento, así lo manifestó JM, y es éste participante quien ya implica el término de esa parte del “SELF”⁴ como característica para el ejercicio del propio liderazgo: Soy, me conozco, me reconozco en la experimentación y me vivo como líder.

Puede decirse que el autoconocimiento, la relación congruente y la manifestación de sí mismo, son algunas de las habilidades o cualidades personales, que, al ser reconocidas por uno mismo, pueden manifestarse en un grupo, y de ese modo, atender a la integración grupal y a la formación de equipos de trabajo, al tiempo que se genera en los otros, una cierta afinidad que permite el desarrollo del liderazgo (ascendencia) hacia los demás.

5.1.4 La expresión de sentimientos como manifestación de entendimiento y relación empática en un grupo

En las relaciones interpersonales, la expresión emocional tiene una carga importante en lo que sucede con estas. En este apartado se describe cómo, dentro del grupo, se dieron algunas manifestaciones emocionales o sentimientos (para efectos del trabajo los utilizaré como sinónimos, aunque para algunos autores no lo son), entendiendo ambos conceptos, emoción y sentimiento, como una revelación expresada por la persona de su experiencia sentida (no sólo como sensación física).

En el trabajo grupal sucedieron experiencias que permiten afirmar cómo, en este grupo, esta situación se manifestó en diversas sesiones, y que fue el sentido del humor un iniciador de la relación (como llanamente se suele decir: “ruptura de hielo”), de muestra de confianza, y desde cierto punto de vista, la manifestación de una relación

⁴ Término definido por Rogers, como “la configuración organizada de percepciones de sí mismo, admisible para la conciencia” (Rogers, 1990, p. 127).

empática, una manera de decir: «te entiendo, te acepto y este es mi modo de hacértelo ver».

Chance (2001, en Salameh y Fry, 2004, p. 193), refiriéndose al humor en la psicoterapia, señala que “el humor puede hacer que los pacientes se vuelvan más flexibles en su manera de ver las cosas” y también de acuerdo a sus análisis “el humor puede suavizar una postura rígida defensiva y literalmente ayudar al paciente a crecer” (Chance, 2001, en Salameh y Fry, 2004, p. 193), lo que, aunque está referido al campo de la psicoterapia, bien puede aplicarse al Desarrollo Humano.

Desde las primeras sesiones del taller, las manifestaciones de humor fueron suavizando la relación y facilitando que entre los participantes se generara mejor confianza y vínculos desde las “coincidencias espontáneas” que generaron risa. Siendo así que, de ser un catalizador de la relación y una manera de “romper el hielo” durante las primeras sesiones, en las posteriores, ya era más bien un modo de decir: “te entiendo”. Así, podemos ver que, en la primera sesión, cuando los participantes no se conocían, se estableció el siguiente diálogo:

- “DS: “ahora va la parte de química” [risas]
- “CG”: “Voy al baño, baño ¿para allá o para acá?”
- “MD”: “¡hasta allá!”
- “CAR”: “creo que queda más cerca el bosque”
- “MD”: “los del gimnasio están cerca”
- “CAR”: “me cebaste mi broma”
- “PB”: “¡ajaja, qué chistosos” (TR-SI).

O como en la segunda sesión, con diálogos como los siguientes:

- “DS: “¿Cómo te gusta que te digan?”
- “JM”: “Tú, tú dime guapo” (TR-SI).

Y también estos:

- “CAR”: “Es más, hasta las casas son chiquitas, las casas tienen la puerta más corta. Mi hermano mide casi dos metros”
- “MD”: “¿Y tu mamá es alta?”
- “CAR”: “Mi mamá es chilanga” (TR-SII).

Al ir provocando las risas, no sólo de los interlocutores sino también de los participantes que observaban, puede decirse es una muestra de ir ganando confianza, abrirse a ser recibido con la risa como una muestra de aceptación, es decir, y de esta manera establecieron una relación cercana con sus compañeros. En una sesión posterior, el humor aparece como muestra de confianza, pero también de aceptación, como si se quisiera decir; “soy capaz de reírme de mis imperfecciones y aceptarlas al decírtelas”. Al respecto, lo siguiente:

- “CG”: “tengo bonita letra”
- “AP”: “¿tienes letra de niña?”
- “CG”: “nah, tengo letra de doctor ebrio.”
- “PB”: (se ríe) (TR-SVI).

Cada sesión presentó algún momento lúdico, lo que también daba muestra de cómo dentro del entorno de trabajo también había esos momentos de compartir la risa y la confianza. El siguiente diálogo lo ilustra:

- (AP, se acercó a NS y ella se asustó, hay risas)
- “NS”: “todos los días me asusta, o sea. Va a mi lugar. Me concentro, uno cree que no lo están viendo, ahí en youtube, Facebook, y, de repente llega siempre me catcha”
- “MD”: “menos mal que es él y no tu jefe.”
- “NS”: “No puedo hacer cosas personales porque me tengo que andar cuidando que no llegue “AP”.”
- “AP”: “Pon un espejito” (TR-SVI).

Puede decirse pues, que, si las personas son capaces de reírse con el otro, es porque tal vez ya han generado un vínculo de aceptación que así lo permite. Reír con alguien, se vuelve un modo de entenderse, de hablar el mismo idioma, una muestra de confianza, que al mismo tiempo, se convierte en un vínculo que facilita la interacción grupal.

Algo que resulta muy íntimo y personal en las relaciones interpersonales, puede ser la expresión emocional, y también el reconocimiento ante otros de lo que uno siente. En el taller, se dieron muestras y testimonios de cómo los participantes tuvieron esa oportunidad de mostrarse y de expresar sus emociones. En el testimonio expuesto arriba, puede notarse el “susto” de “NS”, tanto en la sesión, como en el compartir, que eso es algo que ocurre constantemente en su relación: “AP” la asusta con frecuencia. Siendo así, que “NS” tiene la confianza de compartir su miedo, pero también “AP” da muestras de la confianza que existe en su relación con “NS”, y que le permite hacer cosas que, sin confianza, a una persona podrían generarle una molestia, sólo para también ser capaces de reírse luego de eso. Compartir emociones, vivirlas juntos, fortalece las relaciones, al tiempo que, dicha expresión promueve la confianza, pues permite saber cómo es el otro y que el otro pueda saber cómo es uno.

El miedo también puede ser reconocido como factor de integración y de unidad, baste ver el miedo colectivo que puede generarse ante un fenómeno natural como un huracán o un terremoto. Es decir que, el reconocimiento de las emociones propias, de las emociones de los otros y su identificación, son importantes para la integración de un grupo, no solamente desde la relación empática, sino también porque dan cuenta de lo que le sucede a uno y lo que le sucede al otro. No necesariamente puede decirse que quien juega el rol del líder coordinador, sea quien provoque las emociones, pero sí es importante el hecho, de que, para ejercer el liderazgo, hay que partir de una relación empática, que permita al otro exponer sus emociones sin miedo al juicio ni al rechazo.

Uno de los testimonios de “JM”, refiere cómo se ve a sí mismo en el grupo y en la experiencia en el taller; “Definitivamente no me voy como llegué” (“JM”, INV-FN). De esta manera, él reconoce diferencias significativas en su experiencia, incluso, pone énfasis al decir: definitivamente. Luego, agrega que los aprendizajes obtenidos, le ayudan, no sólo en su trabajo como miembro de un equipo sino con sus amigos y a nivel académico: “El trabajo en equipo es algo que se trabaja día a día y entre más práctica y expuesto esté uno a este proceso, más va aprendiendo, ya sea organizar un evento con amigos, un trabajo escolar en equipo o un proyecto para lograr una venta específica” (“JM”, INV-FN). Pone, ahora, el énfasis en la práctica y la relación desde las actividades propuestas y dice: “los juegos/retos que tuvimos que enfrentar nos ayudaron a explorar nuestras cualidades, conocer nuestras áreas de oportunidad e incluso nos pusieron en situaciones fuera de nuestro control, todo esto sirve para conocernos” (“JM”, INV-FN). Puede verse pues, cómo, en el ejercicio de ciertas actividades colaborativo-grupales propuestas en el taller, los participantes pudieron darse cuenta de sí mismos ahora como miembros de un equipo, y explorarse, desde la introspección y la capacidad de hacerse preguntas, tales como: ¿cómo soy yo con los otros?, ¿cómo actúo cuando dentro del grupo ocurre tal o cual situación?, ¿cómo reacciono?, ¿por qué me quedo callado?, ¿por qué me enojo?, ¿por qué grito?, ¿cómo es que si alguien dice “x” yo respondo “y”?

El conocimiento personal que se da en las interacciones entre los miembros de un grupo favorece a que las personas se den cuenta de que no se es único, que los problemas personales también pueden ser los problemas de alguien más y los miedos propios similares a los de otros, como lo dijo “AY”: “He aprendido también que todos tenemos miedos similares, como el miedo al fracaso” (“AY”, INV-FN). La facultad de reconocer una emoción delante de otro es algo sumamente relevante para el desarrollo personal y grupal. Cuando se es capaz de reconocer que el otro tiene emociones similares a las propias, esto favorece las relaciones grupales y estrecha los vínculos, desde la identificación con el otro, reconocer que se puede ser aceptado y entendido a partir de lo propio y desde aquellos aspectos que se comparten con otro, sean gustos, pensamientos o ideas, y de manera particular, emociones.

5.2 Habilidades de integración grupal

*Nosotros, los seres humanos, tenemos el anhelo innato, profundamente arraigado, de ser:
de dar expresión a nuestras aptitudes, de ser activos, de relacionarnos con los demás,
de huir de la cárcel del egoísmo.*
Erich Fromm

Los seres humanos vivimos en compañía de otros, queremos sentirnos parte de algo más, más allá de lo que se tiene al alcance, el sentido de pertenencia a una grupalidad es parte importante del desarrollo: de una familia, pertenecer a un círculo social, todo ello implica vivir en sociedad. Esta sección trata, pues, de la dimensión relacional de los actores sociales y su importancia para la generación y fortalecimiento de los grupos y equipos de trabajo en términos de lo encontrado en el desarrollo del taller.

5.2.1 El reconocimiento en la relación. No soy sin el otro

A partir de la interacción de los integrantes del taller que se dio a través de las sesiones del taller, se encuentran algunos aspectos que van perfilando el papel que cada participante asumió, dependiendo de las necesidades del equipo y de la apropiación de un liderazgo, ya sea como un mediador de la situación, generando el consenso grupal o como quien toma alguna iniciativa. Con esto, se dio el favorecimiento, tanto de la integración grupal, como de la conformación de equipos de trabajo. Las siguientes narrativas son muestra de este realce del líder-coordinador que algunos miembros, desde su experiencia, hicieron notar, y que, de cierto modo, identifican como cualidades del mismo:

- “JM”: “Ahorita lo que vi fue algo de mediador, yo estaba con dos respuestas, pero al ver que los demás apoyaban más la otra, y “DS”, dijo pues yo no voy a ceder, lidiar para avanzar más en esa.”

- “NS”: “Sí se puede aplicar, porque cuando llegas a un equipo donde no conoces a la gente, haciéndose relación de amistad es más fácil que te ayudes y el equipo va a mejorar “métricos” (sic). No sé y ayuda mutua” (TR-SVI).

De esta manera, se resalta el asiento relacional que la integración grupal tiene en lo que trasladamos ahora a un equipo de trabajo, que implica integrarse como grupo para ser un equipo. Reconocer que existe una relación más allá de una tarea común es fundamental para el éxito del equipo de trabajo, y es por eso también, que se destaca lo que dice “NS”, y que implica el hecho de supeditar los objetivos personales y ponerlos al servicio del equipo de trabajo; integrar las propias habilidades, fortalezas y áreas al equipo, al trabajo y la relación, de tal modo que puedan, al mismo tiempo, cubrir los objetivos comunes.

“CAR” expone en su “Carta invitación”: “En el curso aprendes a escuchar a los demás y los puedes ayudar a que se den cuenta de sus debilidades y sus fuerzas, siempre con respeto, para que ellos puedan crecer, al mismo tiempo, ellos te dicen los tuyos. Después de pasar varios días juntos, uno termina teniendo cariño por los del equipo, algo que puede llegar a una amistad, con gente que al principio no pensaste en hablarles o convivir con ellos” (“CAR”, INV-FIN). Reconocerse ante los otros y permitirse recibirlos como son, aprender a distinguir cómo se comportan y qué quieren, favorece estrechar los vínculos con personas, que más que obstaculizar el crecimiento propio, ayudan al desarrollo. Si se es capaz de ver una debilidad propia, y en la relación, aceptar que otro la reconozca o, dado el caso, verla en el otro, y a partir de ahí, identificarla también como propia, ayuda a la mejora personal y también beneficia al grupo y al equipo. Es decir, trabajar sobrepasar las debilidades estando acompañado, puede resultar más fácil que hacerlo en solitario.

“PB” habla también de la integración que resulta a partir de sentirse identificada con otros (que son desconocidos): “Unirme y además sentirme identificada con gente con la que no había relación” (“PB”, INV-FN). Tanto “CAR” como “PB”, mencionan que ahora son capaces de identificarse, e inclusive, sentir cariño por desconocidos. A lo anterior,

podemos agregar que, para encontrar cosas en común con los demás, aun con los desconocidos, bastó con que las personas estuvieran en las mismas circunstancias, en este caso, el tiempo y espacios del taller. Estar juntos y compartir experiencias, en particular de tono personal y afectivo, les permitió conocerse, escucharse y ser escuchados, para encontrar disidencias, y también coincidencias e identificarse con, los hasta antes, desconocidos. Encontramos, que, a pesar de que se formaba parte de la misma organización, el hecho de generar y propiciar espacios de encuentro, permitió que los participantes se mostraran unos a otros; lo que antes no había sucedido.

Más allá de las tareas cotidianas en el ambiente de trabajo, también es importante abrir foros, convivencias y eventos, que permitan a los empleados miembros de un grupo, compartirse, abrirse a nuevas experiencias junto con los demás, con los *desconocidos* con quienes trabajan, y que, a través de esas actividades, puedan darse la oportunidad de iniciar, y luego fortalecer, vínculos y relaciones que favorezcan la integración del grupo, sobre todo si se aspira a que el grupo transite a la conformación de un equipo de trabajo. Una de las necesidades encontradas, como ya se decía, se relacionó con cierta falta de pertenencia y de sentido de comunidad. Los participantes son parte de una misma organización y contaban con fines y objetivos comunes, aunque pertenecían a dos grupos distintos, pero formaban parte de la misma organización. En este sentido, ambas grupalidades, expusieron su falta de “identificación de algo en común”, cuando, de hecho, sí tenían cuestiones comunes, pero su experiencia no era así. Lo dicho por “CAR”, corrobora lo anterior, cuando refiere que la experiencia de participar en el taller le permitió el encuentro con otros compañeros *desconocidos*: [te encontraste] “con gente que al principio no pensaste en hablarles o convivir con ellos” (“CAR”, INV-FN), a lo que “PB” agrega: “gente con la que no había relación” (“PB”, INV-FN). Es decir, para “CAR”, la relación establecida durante el taller le dejó una experiencia de reconocimiento mutuo y de pertenencia. Podemos decir que la integración grupal, no sólo depende de la función que se desempeña en el grupo, así sea de líder - coordinador de los demás, sino también cuando se considera la manera de ser propia y de los otros. Por su parte, “PB” resalta que “no había relación” (“PB”, INV-FN), lo que confirma la experiencia de encontrarse en un mismo espacio laboral, pero como desconocidos, dada la ausencia de una relación.

Así que, puede decirse que la integración de grupos en las organizaciones, no sólo depende de que exista una persona que promueva condiciones de encuentro entre los individuos, sino que también genere y propicie una comunicación clara y directa que les permita sentirse “parte de” (la organización y la empresa), ya que, por la vía de los hechos, todos son empleados de la misma empresa y miembros de la misma organización. También pues, la integración de los miembros de un equipo de trabajo no está determinada sólo por el líder, no es responsabilidad de una persona, sino que, una vez puestas las condiciones fundamentales, y dado el establecimiento de tareas y objetivos comunes, el líder-coordinador del liderazgo de los demás, al asumir la coordinación de estos, en un momento dado, habrá de tomar en cuenta que cada miembro de la organización es diferente y que algunos, tal vez no tengan interés en relacionarse con los demás, independientemente que formen parte de la misma empresa o se encuentren en un mismo departamento o sección de la misma.

5.2.2 Resolución de conflictos

El conflicto es una de las situaciones que más fácilmente pueden llegar a romper la armonía y el orden de un grupo y de un equipo, pero también, representa una oportunidad para el fortalecimiento de estas grupalidades y de sus integrantes. Asimismo, es uno de los aspectos que denotan la influencia que puede tener un individuo con los demás, es decir, denota el ejercicio del liderazgo propio. Un líder, en el sentido de ser el coordinador del liderazgo de los demás, capaz de lidiar con los conflictos, es decir, abordar el conflicto con miras a darle la más apropiada solución, en el sentido de la consecución de los objetivos comunes y del desarrollo del grupo para convertirse en un equipo de trabajo.

En la sesión seis, se registró una exposición de hechos derivada de la labor en el taller. Dos participantes, que a su vez pertenecían a un mismo equipo, solucionaron un conflicto laboral a raíz, según lo dicho por “PB”.

- “PB”: “La verdad a mí no me caía bien “JM”, había muchas cosas que no soportaba de él, y ya hablé con él. La verdad siento que lo aprecio muchísimo

más ahora. Si me caía bien fuera, pero dentro del trabajo no toleraba hablar con él, porque es bueno “JM”, la verdad, antes no lo soportaba, pero la verdad esta actividad si me ayudó mucho a entenderlo, entenderme y saber por qué me caía mal. Ahora si lo voy a escuchar, antes, ya nada más decía ¡órale!”

- “JM”: “me sacó mucho de onda cuando me lo dijo”
- “PB”: “le dije: güey ¿podemos hablar?”(TR-SV).

En este diálogo, hay muestras de lo importante que puede llegar a ser para la integración en grupo, conocer al otro desde un punto de vista personal, no sólo como una referencia laboral, pues nos referimos al interés por el otro y por su aceptación, aunque sea diferente a uno mismo. “PB” compartió su malestar con “JM”, mismo que había surgido como una “incomprensión” en su trabajo en un mismo equipo, pero justamente, al reconocer su molestia, abrió la oportunidad para mejorar la relación, y para que, de cierto modo, ambos terminarán afirmando que ahora su interacción, al menos en lo que al trabajo se refiere, ha sido favorablemente impactada.

En mi labor como facilitador, inquirí a “PB”, para saber cómo había surgido esa intención suya por hablar con “JM”. Es de notar, que, la participación de “PB”, dio pie a que otros integrantes del taller también expusieran sus propias reflexiones al respecto.

- “MD”: “¿qué te invitó a buscarlo?”
- “PB”: “pues no sé, ha sido el transcurso de los cursos, pero algo llegó y ya”
- “JM”: “yo dije algo de que se llevara tareas para que lo vaya reflexionando y aprenda más”
- “PB”: “creo que sí fue eso, empecé a pensar, aparte me choca que se me olvide todo.”
- “NS”: “¿son del mismo nodo?”
- “PB”: “sí, y llevamos un buen, yo llevaba ya más de un año y luego él llegaba y me decía: “esto se hace así” y llevaba súper poquito y eso me molestaba muchísimo”
- “JM”: “ellos llevaban más de un año “

- “DS”: “te atacó el ego, eso fue, probablemente tú tenías más experiencia trabajando.”
- “PB”: “Es que había cosas que no se hacían así, yo no lo quería escuchar” (TR-SV).

En la interacción anterior se puede observar cómo cuando alguien se acerca al otro con un objetivo claro de promover su mejora, se tienen mayores posibilidades de ser recibido, pero, además, se favorece el encuentro interpersonal. Mientras que, si se manifiestan juicios a priori, o se hacen ocultamientos (por cierto, infructuosos) respecto a la experiencia con el otro, no sólo se dificulta la relación, sino que además se da pie a la generación de conflictos.

5.3 Algunas conclusiones desde los alcances de la intervención

Quien no vive de algún modo para los demás, tampoco vive para sí mismo.

Michel de Montaigne

Con base en los anteriores desarrollos, se puede decir que, a veces, con una sola sesión del taller realizado, o inclusive, gracias solamente a alguna situación o actividad particular, el grupo y los individuos, pueden tener un avance, cuando el encuentro interpersonal se intenciona. En este caso, fui testigo del crecimiento de los participantes y del desarrollo de sus propias habilidades, tanto de las que contaban cuando llegaron al taller, -inclusive desde la iniciativa de participar, dado que fue una invitación abierta y voluntaria-, como de las que fueron desarrollando a lo largo del mismo. La misma participación puede ser entendida como un indicio de que se trataba de gente interesada en sí misma y en sus preocupaciones, es decir, que querían mejorar en su “liderazgo personal” y en la construcción de un equipo; así, como lo indicó el propósito del taller. Al tiempo que, puedo decir que, todos los participantes, el facilitador incluido, trabajaron en conjunto, y que se dieron cosas que no sólo fueron benéficas para ellos, sino que también para mí, y no me refiero únicamente para crecer en mis habilidades de facilitador de grupos, sino como persona. Aprendí de ellos y desde sus propias experiencias; el

propósito del presente trabajo está establecido en exhibir sólo algunos de los testimonios que dan cuenta de lo sucedido y también de las comprensiones alcanzadas por mí. Sin embargo, pienso que, así como lo vi al analizar los datos, muchas veces, un simple diálogo entre dos participantes o una sola frase dicha en el momento oportuno, es muestra destacable del poder de la persona para encontrar en sí misma los elementos necesarios para su desarrollo, para reconocer sus habilidades ante los otros, y además, ser capaces de proponerse el cambio para sí en un entorno relacional. Sobre todo, sabiéndose diferente, pero sin que las diferencias sean obstáculos para la colaboración, sino más bien, herramientas que complementan la integración grupal y el trabajo de un equipo.

VI. DIÁLOGO CON AUTORES

*Una buena conversación debe agotar el tema, no a los interlocutores.
Winston Churchill*

Este capítulo aborda las contribuciones de los participantes, con la lente de las referencias teóricas del marco expuesto en el Capítulo II, así como la aportación que puede hacerse al Desarrollo Humano y a su contraste con los exponentes de esta área. Desde los testimonios mostrados en el capítulo anterior, puede decirse que los cambios de algunos participantes dieron cuenta de ciertas características que pueden referenciarse con el concepto de Rogers (1986), de la tendencia actualizante. Con este concepto, Rogers (1986), señala que cada persona puede comprenderse a sí misma, y ser capaz de dirigirse a partir de sus propias habilidades, así como lograr el mejor aprovechamiento de ellas, cuando se encuentra un clima favorable para ello. Es así que, lo que se ha denominado, el ejercicio del *liderazgo actualizante*⁵ apunta a este desarrollo en las personas en la interacción que se da entre los miembros de un grupo y de un equipo de trabajo. Cuando estos se ven a sí mismos como parte de una entidad que trabaja en conjunto con miras a un objetivo común, conjugando el trabajo con el desarrollo de cada persona, en particular y formando parte del grupo. Como lo sugiere Rogers (1980), con un líder que facilite el liderazgo de los demás, los miembros del grupo tienen la posibilidad de convertirse en facilitadores unos de otros, aprendiendo nuevas formas de ser y de relacionarse, en palabras del autor: “cada uno de nosotros se convirtió en un aprendiz” (Rogers 1980, p. 128). A continuación, el entrelazamiento antes señalado. Se inicia con las cualidades del líder, tales como; el conocimiento personal y relaciones congruentes, escucha y respeto. En seguida, la expresión emocional: habilidad relacional y en el ejercicio del liderazgo, para finalizar con las relaciones y el liderazgo en un equipo de trabajo.

⁵ *Liderazgo actualizante* ya se ha descrito en el Capítulo II, como esa tendencia que cada miembro de un grupo, por el hecho de ser persona y reconocerse como tal, tiene para realizarse desde el conocimiento propio y que a partir de ello sea entonces capaz de “moverse” dentro de un grupo para también influir a este en una dirección distinta a los fines y objetivos personales de sus miembros, sino más bien a la consecución de metas de otra índole.

En una de las sesiones, según lo dicho por “JM”: “me gustó más ese enfoque, tú ya no estás cargando con lo que no te toca, porque a veces tú como líder quieres que alguien sea de tal manera, pero no te frustras” (TR-SIV), habla del conocimiento personal como una característica importante de un líder. Tomando esta afirmación, y relacionándola con lo dicho por Rogers (1981), éste se refiere a la utilización de la experiencia para que el individuo pueda conocer y distinguir más claramente quién es y qué quiere, lo que implica también, que se acepta. Cualquier persona, pues, puede contar con alguna relación que le sirva como herramienta de desarrollo, tal como lo señala Rogers (1981) “el auténtico sí mismo se descubre naturalmente en las experiencias propias, sin pretender imponerse a ellas” (p. 109). De esta manera, se promueve el reconocimiento propio, y es, desde ésta participación, que puede también hacerse referencia al término de *Self*, definido por Rogers (1990), como “la configuración organizada de percepciones de sí mismo, admisible para la conciencia” (p. 127); lo que bien puede considerarse como una característica del ejercicio del propio liderazgo.

Asimismo, de acuerdo con Behr (s/f), “la simbolización de la experiencia, está ocurriendo, no sólo durante momentos significativos, sino todo el tiempo” (p.8). Es así que, durante cada sesión, los participantes, daban cuenta de esas distintas simbolizaciones, es decir, de los significados y valorizaciones que atribuían a sus experiencias. La retroalimentación grupal operó como detonador de cambios en los participantes, lo que quedó ilustrado cuando “PB”, quien después de establecer un intercambio relacional con sus compañeros, reconoció en sí misma que, a pesar de considerarse insegura, podía hacer afirmaciones con mayor seguridad y contundencia, -aspectos que no conocía con anterioridad-, ratificándose así, el beneficio de la relación, en términos de fomentar el darse cuenta, cuando ésta conlleva respeto y escucha. Este es el valor de la relación interpersonal que señala Rogers (1981); “el cliente habitualmente emplea la relación para explorar y examinar los diversos aspectos de su propia experiencia y para reconocer y enfrentar las propias contradicciones que a menudo descubre” (p. 105). Podemos así, aseverar que cuando la persona se reconoce a sí misma, “el individuo ya no será sólo una tarjeta IBM, o una serie de datos almacenados en una cinta que sirve de memoria a la computadora. Será una persona y

se afirmará como tal” (Rogers, 1970, p.172), cuestiones que se dan en los miembros de cualquier grupo. Rogers (1970), señala, que en un “encuentro básico, los individuos establecen entre sí un contacto más íntimo y directo que en la vida corriente” (p.40), lo que favorece la actualización del conocimiento. La escucha y el respeto caracterizaron la relación establecida entre los participantes por lo que fue favorecedora para el desarrollo personal. Rogers (1970), lo dice de la siguiente manera: “el individuo que habla merece que se lo escuche y comprenda” (p.55), lo que confirma el valor que es otorgado a la persona. La escucha, como habilidad para el liderazgo, es favorecedor de la confianza en la relación ya que según lo dicho por Rogers (1970); “quiero que, desde el primer instante, [la persona] sienta que si se atreve a expresar algo muy personal, o absurdo u hostil, o cínico, al menos habrá en el grupo una persona que lo respete lo suficiente como para escuchar con atención lo que dice, considerando que se trata de una expresión auténtica de sí mismo” (p.55). Una de las cualidades importantes de un líder es, pues, la confianza que tiene en la relación y en el otro, en lo que sabe y lo que puede hacer, lo que es señalado por Rogers y Freiberg (1996); “Si tengo confianza en la capacidad del individuo para desarrollar sus propias potencialidades, puedo darle la oportunidad de elegir su camino y su propia dirección en el aprendizaje” (p.192).

Por su parte, Gordon (1965, en Rogers, 1981a), confirma que “es posible considerar el liderazgo de una manera diferente; es decir, como la propiedad de la totalidad del grupo u organización. En estos términos, el liderazgo se convierte en un conjunto de funciones que deben ser llevadas a cabo por el grupo” (p. 285). Es decir, otra característica del líder-coordinador, es aprender a distinguir que el grupo puede considerarse como un miembro más y discernir el momento apropiado para reconocer el liderazgo del grupo mismo. Esto abre la posibilidad, a que otro miembro, por los recursos y la experiencia con los que cuenta, es conveniente para el logro de la tarea común, pueda tomar la coordinación del liderazgo con el reconocimiento de los demás; lo que es una afirmación central en nuestro trabajo.

Es Gordon (1965, en Rogers, 1981a), quien también describe algunas de estas cualidades del líder que se centra en el grupo y en el equipo y no nada más en sí mismo. Este líder, a quien le llamamos “líder-coordinador” (del liderazgo grupal y del liderazgo de los demás), cree y respeta a las personas, concibe al grupo y al equipo en función de sus integrantes y tiene la convicción de que el grupo y/o el equipo mismo, son más capaces; que cualquiera de los individuos que los conforman, lo que es posible conseguir, cuando se ha escuchado y reconocido el potencial de los demás.

Asimismo, el autoconocimiento, desde las relaciones de confianza y escucha, se ve favorecido en el ámbito del grupo: “los juegos/retos que tuvimos que enfrentar nos ayudaron a explorar nuestras cualidades, conocer nuestras áreas de oportunidad e incluso nos pusieron en situaciones fuera de nuestro control, todo esto sirve para conocernos” (“JM”, INV-FN). De tal manera puede decirse también que, el integrarse en grupo y en sus actividades beneficia el conocerse, y, como lo menciona Behr (s/f), la simbolización ocurre cuando “una nueva experiencia para el self se integra a la estructura del self” (Behr, s/f, p.8), cuando la persona tiene noción de algo en el momento que ocurre esa situación, y agrega el autor; “la simbolización de la experiencia está ocurriendo, no sólo durante momentos significativos, sino todo el tiempo durante el flujo experiencial de la vida diaria” (Behr, s/f, p.8).

También, con respecto a la escucha, Gordon (1965, en Rogers, 1981a) dice que al eliminar las barreras que limitan la libre comunicación, se evitan las actitudes hostiles y los conflictos interpersonales. “La libertad de comunicación, entonces, es una condición necesaria de las relaciones interpersonales amistosas entre los miembros de un grupo” (p. 295). La libre comunicación, construída desde la escucha y el respeto, permite que un equipo sea eficaz ya que favorece la mutua comprensión desde la coincidencia y el permitirse compartir.

Schmid y O’Hara (2007, en Segrera y cols., 2014) señalan que en un grupo todos los miembros son corresponsables del ejercicio del poder y los desafíos que éste presenta, esto se vio durante algunas de las sesiones del taller en las que hubo

participantes, que, ante la necesidad de proponer y señalar alguna acción ejercieron ese rol de líder. Gordon (1965, en Rogers, 1981a) menciona que el proceso de transferir el liderazgo incluye, permanecer en el rol del líder, pero también creando las condiciones necesarias para que los miembros aprendan a asumir el liderazgo. Él mismo menciona que el líder “confía que el grupo resolverá sus problemas inmediatos y sin embargo le ayuda a capacitarse para resolver problemas futuros” (Gordon, 1965, en Rogers, 1981^a, p. 289). A lo largo de las sesiones, cada participante fue capaz de encontrar en sí las soluciones que, como equipo, luego les permitirían resolver distintas problemáticas.

Es con respecto a la integración, de acuerdo con Larson y LaFasto (1989), donde la confianza toma un papel preponderante ya que ésta permite que el equipo se centre en la tarea, puesto que cuando ésta falta, el equipo se enfocará más a generarla que a la consecución del objetivo. Por tanto cuando hay confianza, la comunicación entre los miembros es más fácil y eficiente. Puede decirse entonces, que la confianza también permite expresar las cosas desagradables con mayor claridad, de tal manera que los problemas se pueden abordar más fácilmente. Así como sucedió en alguna de las sesiones donde DS y JM expusieron, ante el grupo, sus diferencias con respecto al resultado de la actividad de ese día.

También hubo situaciones en las que se requirió recibir dirección por parte del facilitador, específicamente para dar las instrucciones de ejecución de la tarea, pero las más de las veces, en distintas sesiones, diferentes participantes tomaron ese rol de líder, como lo dicho por Schmid y O'Hara (2007, en Segrera y cols., 2011), con respecto a la labor de facilitador de grupos que “éste, por sí mismo asume la función de “liderar” y diferentes participantes adoptan un rol de liderazgo en diferentes etapas o para diferentes tareas en la interacción del proceso grupal en desarrollo” (p. 344). Hay ocasiones en las que un equipo requiera esa direccionalidad que puede dar un liderazgo denominado autoritario, por lo que será importante reconocer también cuáles son las circunstancias que así lo demanden (un momento de crisis, por ejemplo). Todo esto sin dejar de “escuchar empáticamente a un individuo que está hablando, pero también escuchar empáticamente al grupo como entidad” (p.344).

Es, desde lo acontecido en los participantes en el taller, que se puede afirmar, que la expresión de emociones es una señal de confianza y de aceptación, tanto propia como de los demás; cualidades que también pueden vincularse al liderazgo. Podemos decir que, expresiones emocionales como la alegría y la risa y las que se agregaron, -amistad, compañerismo y afecto, entre otras-, favorecieron los vínculos y el entendimiento entre los miembros del grupo. Levenson y Ruef (1997, en Goleman y cols., 2002), señalan que “la risa y la sonrisa son las más contagiosas de todas la señales emocionales y tienen un poder contagioso casi irresistible” (p.38). Así, el humor fue visto como una muestra de confianza, pero también una manera de decir “soy capaz de reírme de mis imperfecciones y aceptarlas al decírtelas”. Entiendo, que si las personas son capaces de reírse con el otro, es porque han logrado cierta aceptación, tanto propia como de los demás, lo que genera un vínculo que así lo permite, y que reír con alguien, se vuelve un modo de entenderse, de hablar el mismo idioma; una muestra de confianza, que al mismo tiempo se convierte en un agente facilitador de la integración grupal. Goleman y cols. (2002), afirman que “la risa transmite un mensaje inequívoco de cordialidad” (p.38), y también mencionan que las personas que ríen con mayor facilidad y frecuencia, denotan tener y generar mayor confianza, lo que de algún modo hace notar que la relación se encuentra bien. Le Breton (2013), respecto a este poder de las emociones, menciona que:

Las emociones son modos de afiliación a una comunidad social, una forma de reconocerse y de poder comunicar juntos, bajo un fondo emocional próximo. A través de los signos que traducen a los demás, las emociones informarán mutuamente a los actores en presencia sobre sus sentimientos mutuos (o lo que dan a ver) y son así vectores esenciales de la interacción (p. 71).

Algo que resulta muy íntimo y personal en las relaciones entre las personas, son, pues, las expresiones emocionales y el reconocimiento ante los otros de lo que uno siente. Expresar, compartir y vivir emociones junto con otros, es fortalecer la confianza y las relaciones, y permitirse también, saber cómo es el otro y que el otro pueda saber cómo es uno. Muchas de las emociones, con las que de cierto modo se identifican las personas unas con otros, los llevan a acercarse más, algunas de estas, pudieran ser la

risa y la tristeza. Las emociones, pues, son importantes para influir en el otro, son una cualidad central en el ejercicio del liderazgo, como aquí se entiende. Además, también promueven la integración de un grupo, desde la relación misma, por lo que la integración grupal, en definitiva, se favorece por las emociones. Para Le Breton (1999), las emociones son vinculares por naturaleza. De esta manera, no es labor de quien juega el rol de líder-coordinador, promover la expresión emocional, pero sí es su labor, colaborar con los demás miembros del grupo para su expresión, canalización y regulación. También lo es, favorecer que en la relación se de la comprensión empática, de tal modo, que los integrantes del grupo expresen sus emociones sin miedo al juicio ni al rechazo, y que cuando este se dé, se logre la resolución del conflicto de la mejor manera. En las reflexiones respecto a estas experiencias, es posible confirmar que la “expresión de sentimientos positivos y acercamiento mutuo (...) cuando los sentimientos se expresan y pueden aceptarse en una relación, es parte inevitable del proceso grupal que se genere un gran acercamiento y sentimientos positivos” (Rogers, 1970, p.41). Aunque diferimos en la clasificación de emociones positivas y negativas, dado que todas las emociones colaboran con el desarrollo de las personas y de los grupos, entendemos que el sentido que daba Rogers (1970), a estos términos se asemeja al que se le da en este trabajo a la expresión de *uso constructivo* de las emociones.

Rogers y Freiberg (1996), señalan que “ser sincero, auténtico, honesto o coherente significa tener las mismas actitudes hacia *sí mismo*. No se puede ser auténtico para otra persona si no se es auténtico para sí. Si quiero ser verdaderamente sincero sólo debo decir lo que me sucede” (p.190). Creemos que esto, aunque es sólo una posibilidad, dado que la naturaleza humana es lo bastante compleja como para no asegurar que así se den las cosas, cuando los participantes expresaron abiertamente lo que les sucedía, se favoreció su relación laboral y se reconocieron como miembros de un mismo equipo de trabajo. Además, de esta manera se puso de manifiesto, que “los individuos necesitan experimentar la libertad de aprender por sí mismos, lo que, a su vez, les capacita para ejercer una labor facilitadora sobre otros” (Rogers y Freiberg, 1996, p.190), y también, que todas las emociones tienen la misma posibilidad de darse y expresarse en un grupo, y que el conflicto, forma parte de la vida y de todos los grupos.

Las aportaciones de Rogers (1980), son numerosas al reconocer la importancia de los sentimientos (o emociones) en la relación interpersonal y en el desarrollo de las personas. Este autor afirma lo poderoso que resulta ser capaz de reconocer los sentimientos en una relación. En sus palabras:

Lo que es difícil de descubrir son nuestros sentimientos de unos por otros (...) Es difícil hablar de nuestro afecto de unos por otros (...) en la atmósfera de confianza y apertura que creamos, todos nosotros descubrimos más capacidades de las que creíamos posible, en nosotros mismos y en los demás (...). Con todo, el espíritu de la autodeterminación, de la libertad y del crecimiento (como la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad) vive en la gente como fuego esperando ser encendido por una chispa de confianza, comprensión, compasión y conciencia (p. 141-142).

Rogers (1985), cuando se refiere a la relación empática, dice que ésta se da desde el encuentro entre las personas, y que ocurre cuando alguien es capaz de percibir correctamente el marco de referencia del otro, como si fuera ese alguien; percibiendo y sintiendo, la situación del otro, como si fuera ese otro. Y en términos de lo expresado en una de las sesiones al hablar de identificarse con los otros “PB” dice: “Unirme y además sentirme identificada con gente con la que no había relación” (“PB”, INV-FN).

En acuerdo con lo señalado por Rogers (1980), se puede afirmar que hay elementos nucleares para el desarrollo de un grupo, como son las relaciones que se forman en este, y cómo promueven el reconocimiento, en y de cada miembro, de sus emociones, así como las comprensiones que de sí mismo y de los demás se logran; cuestiones que bien pueden aplicarse a la conformación de grupos de trabajo. A partir de lo referido por los integrantes del grupo, puede afirmarse lo valioso que es la confianza que se pueden tener los miembros de un grupo y/o un equipo y la capacidad que tienen las personas de recuperarse desde la aceptación y el establecimiento de límites, de reconocer al otro y también al decir: “esto no lo quiero así ¿lo podemos cambiar?” Tal y como se vió en alguna de las sesiones, la apertura y el reconocimiento mutuo, dieron como resultado, aprendizajes. Además, ayudó que fueron capaces de ver y reconocer las virtudes y limitaciones propias y de los demás, y aun así, se escucharon y

entendieron. También, podemos decir, que, el hecho de reconocer un conflicto en la relación y hacerlo notar con respeto y aceptación, permite fortalecer, no sólo la interacción personal, sino que abona también a la relación laboral y grupal.

Desde las teorías existentes, Goleman y cols. (2002), afirman que “el auténtico desarrollo del liderazgo solo puede tener lugar en medio del torbellino de oportunidades que nos brindan nuestras relaciones” (p. 149), se puede decir, que la participación e integración de un grupo se traduce, no sólo en el desarrollo de las habilidades del propio liderazgo sino en el avance del grupo como tal, y en su evolución hacia un equipo de trabajo. Cuando la relación interpersonal da muestras de apoyo y colaboración, las personas tienen mayores posibilidades de conducir al grupo, es decir, de ejercer el liderazgo en determinados momentos a fin de conducir al grupo a la consecución de la tarea. Esto es referido por Gordon (1965, Rogers 1981a), cuando afirma que “el interés primario del líder es facilitar el desarrollo del grupo” (p.289). Al señalar lo anterior como lo prioritario, este autor resalta que quien ejerce el liderazgo, piensa en el grupo y actúa en consecuencia. Favorecer el desarrollo del grupo implicará, al mismo tiempo, la remoción de obstáculos, el acercamiento de herramientas (técnicas o de conocimiento) y, en gran medida, el acompañamiento, la comprensión y el entendimiento de quienes lo integran. Cuando “el líder centrado en el grupo elige adoptar objetivos de amplio alcance en lugar de objetivos inmediatos” (p.289), es decir, el líder enfoca un propósito más allá de la tarea inmediata y es capaz de transmitirlo al grupo y/o equipo. Cuando esto se da, los participantes aportan un común denominador -que agrega valor al sentido de ser parte de una grupalidad-, que favorece el establecimiento de condiciones para el desarrollo personal y de los demás, al tiempo que, como afirman Rogers y Freiberg (1996), “los mejores líderes permiten que otros también puedan asumir liderazgos” (p.147). De esta manera, los miembros del equipo realizan diversas tareas y ceden la individualidad en pos de la grupalidad, dándose así, el tránsito a la conformación de equipos de trabajo.

La colaboración y el trabajo con otros es dicho también por uno de los participantes, "NS" dice: "Cuando llegas a un equipo donde no conoces a la gente, haciéndose relación de amistad es más fácil que te ayudes y el equipo va a mejorar "métricos" (sic). No sé y ayuda mutua" (TR-SVI). El liderazgo, y también el logro o los resultados, se comparte y surge desde la conciliación, como lo expresó JM": "Ahorita lo que vi fue algo de mediador, yo estaba con dos respuestas, pero al ver que los demás apoyaban más la otra..."(TR-SVI). Decidirse por la idea del otro, haciéndose con ello corresponsable con el otro. Y eso también es referido por Kotter (1990), quien dice que el liderazgo debe distinguirse de la gestión por sus modos de actuar, que son diferentes, pero complementarios, se gestiona el modo de obtener el resultado, se complementa desde lo que la relación e influencia del liderazgo puede dar.

Se ha mencionado que la propuesta de liderazgo que hace Rogers (1980), emerge desde la relación, es decir, se hace diferente al ejercicio del poder y del control que se manifiesta en dar órdenes, tomar decisiones unilaterales y el uso de la recompensa como método de motivación. En contraparte, un liderazgo entendido como influencia mutua y relación interpersonal, implica el reconocimiento de un líder-coordinador, que establece relaciones que respetan la autonomía de las personas, y por ende, del grupo, además de que impulsa la relación. Un líder-coordinador, -a diferencia de un líder institucional o designado sin la consideración grupal-, tiene como interés central, la promoción de la expresión de las ideas y los sentimientos de las personas, facilita su aprendizaje, acepta la innovación, tiene apertura a la retroalimentación y a la polifonía que entraña la comunicación. Delega y reconoce sus responsabilidades, y algo muy importante, también sus límites, y reconoce que la recompensa se da en el desarrollo y los logros de todos (Rogers, 1980). Cherry (1975, en Rogers, 1980), agrega, que el líder, -en nuestro caso, el denominado líder-coordinador-, es una persona capaz de mantener relaciones interpersonales cercanas, que se centra primero en la persona -el otro- y deja de lado el valor intrínseco del poder, que es una persona que está en constante crecimiento y conocimiento de sí misma, agregando, que, de esta manera, también podría ocupar puestos gerenciales de manera efectiva y productiva en una empresa. Lo anterior conlleva la posibilidad de que una misma persona ocupe puestos de mando en una

empresa y pueda fungir, en determinados momentos como un líder-coordinador, es decir, como alguien que reconozca que otro pueda tomar el mando en una tarea, gracias a la experiencia adquirida al respecto; ceder la autoridad que la empresa otorgó, no equivale a perderla sino a lo contrario; a ganarla ante el grupo. De esta manera, proponemos en este trabajo, que es la relación establecida, el motor de un grupo, más que un determinado cargo. En otros términos; el ejercicio de un liderazgo validado institucionalmente puede conjugarse con el de un liderazgo-coordinador, pues el constitutivo central de cualquier liderazgo es la relación interpersonal.

En la relación interpersonal, dice Rogers (1970), los enfrentamientos o conflictos pueden resultar productivos. Esto se evidenció en algunas de las sesiones, cuando se presentaron dos situaciones conflictivas entre los participantes del taller, que permitieron un acercamiento posterior entre los involucrados. En acuerdo con ello, podemos decir, que el conflicto resultó productivo; esto también habla de las habilidades de liderazgo, no sólo de un líder-coordinador o líder formal, sino del liderazgo con el que cuentan todos los integrantes. De esta manera, se beneficia la conformación, no sólo de un grupo, sino también de un equipo de trabajo, esto es; trabajar, según las propias habilidades, por un objetivo común.

Se puede afirmar que, gracias a la relación interpersonal, se hace posible la integración grupal, lo cual es un eslabón para la conformación a un equipo: integrarse, para ser, precisamente equipo. Sin conocimiento personal, sin recibimiento del otro, sin aceptarlo como es, la relación se vería imposibilitada, por lo que, el ejercicio del liderazgo, implica conocer al otro y darse a conocer mediante una relación con los atributos ya señalados. De esta manera, al fortalecerse la correspondencia en el trato, se promueve el logro de objetivos comunes, lo que por añadidura, abona a los particulares. Asimismo y, como afirman Larson y LaFasto (1989), sin un compromiso claro no hay un esfuerzo que empuje al grupo a cumplir ese objetivo elevado, promueva una sana competencia y obtenga resultados. Encontrar identidad en un equipo genera unidad y la unidad sirve para la consecución de metas si todos van al objetivo común. Lo importante acerca de la

identidad de equipo no es sólo lo que lo hace mejor o peor, sino que la identidad favorece a la unificación (Larson y LaFasto, 1989).

Con respecto a mis aprendizajes, también desde mi perspectiva como facilitador, Schmid y O'Hara (2007, en Segrera y cols., 2014), señalan que, los denominados, facilitadores de grupo, habrán de “saber, por ejemplo, cómo escuchar empáticamente a un individuo que está hablando, pero también escuchar empáticamente al grupo como entidad” (p. 344). Cuando los participantes se refieren a un trabajo donde la influencia de cada miembro influye —e incluso, determina—, la consecución de los logros comunes, ello hace eco con lo dicho por Rogers y Freiberg (1996):

Parece razonable pensar que para que se produzca un cambio hace falta que haya más gente que experimente las ventajas de trabajar con gente facilitadora. A medida que crezca el número de gente que ejerce una labor facilitadora sobre los demás, también lo harán las oportunidades para que las nuevas generaciones de líderes que han de proporcionar a los otros la libertad de aprender. Los administradores pueden ser facilitadores, pero han de contemplar la “educación como una aventura a través de la confianza” y sentirse orgullosos cuando otros digan: “Lo hicimos nosotros” (p.155).

Ese “nosotros” de Rogers y Freiberg (1996, p. 155), queda de manifiesto con las palabras de algunos de los participantes a lo largo de las sesiones, usualmente había esa inclusión y sentido de pertenencia, mediante el uso de la tercera persona del plural: nosotros. Así como lo señalado por Rogers y Freiberg (1996):

La persona a quien se percibe como figura de autoridad en la situación tiene la suficiente seguridad en sí misma y en su relación con otros como para sentir una confianza esencial en la capacidad de los demás para pensar por sí mismos y para aprender por sí mismos. Considera a los seres humanos como entes dignos de confianza (p.246).

Puedo mencionar que también hubo aspectos de las teorías expuestas que no fueron vistos con claridad en las interacciones del grupo formado para este taller, en parte quizá porque sólo dos de las sesiones estuvieron presentes todos los participantes. Esta situación pudo haber limitado la consecución de logros de los participantes como equipo. Sin embargo, Goberna (2001) señala; “si queremos convertir al grupo en equipo, primero hay que unir las personas y los resultados” (p. 38). Unidad, que desde lo registrado en las bitácoras, se manifestó en varias ocasiones; resultados que también se dieron durante las actividades de cada sesión.

Como afirman Katzenbach y Smith (1995, en Goberna 2001):

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables (p.39).

Así que, aunque grupo formado de manera aleatoria no haya definido un objetivo para ellos cuando empezó el taller, el mismo grupo, al ir completando las actividades tuvo una demostración de compromiso por el propósito de cada sesión y una responsabilidad compartida. Situaciones que les permitieron irse formando como equipo.

En tanto los aportes presentados, ya se ha mencionado el concepto de *liderazgo actualizante*, que tiene coincidencia con lo dicho por Cornelius-White (2007c, en Segreña y cols., 2014), cuando dice con respecto a “liberar la tendencia natural, no sólo de los individuos, sino de los grupos, de otros organismos y quizá de manera más importante de la ecología (...) La tendencia formativa y una correspondiente no-directividad valora la vida, no sólo a los individuos” (p.63), con este concepto propuesto, también se rescata el valor que tienen tanto los individuos como los grupos de conocerse, autodeterminarse y darse cuenta de la tendencia que cada miembro de un equipo tiene para ser capaz de cambiar dentro de una grupalidad y también influirla en una dirección distinta a los fines y objetivos personales de sus miembros, llevándole más bien a la consecución de metas de otra índole, esto es, a fines comunes y compartidos.

A partir de lo dicho por los participantes de la intervención, y a la luz de diversos autores del Desarrollo Humano, puede afirmarse que cada persona, cuando se encuentra en un entorno relacional que le permite sentirse segura y escuchada, es capaz de descubrir en sí misma la habilidad que tiene para influir y ser influenciado por otros con quienes se encuentra en relación. Pudiendo concluirse que es posible para cualquier persona, contar con un *liderazgo actualizante*, que le faculta para ejercer el rol de un líder-coordinador, sin que por ello renuncie, si es el caso, al liderazgo validado institucionalmente. Consideramos que cada individuo cuenta con las herramientas y habilidades personales para relacionarse con otros, generar vínculos que favorezcan el crecimiento personal y de aquellos con quienes se relaciona, adoptar objetivos comunes (que pueden inclusive serle ajenos u opuestos), en tanto exista una relación interpersonal que favorezca ser y sentirse reconocido y aceptado incondicionalmente. Será desde este marco, que podrá desempeñarse como parte de una entidad distinta, que es el grupo -o si se ha trascendido a equipo de trabajo-, mismo que no le pertenece del todo y del cual tampoco es dueño, pero sí es, parte constitutiva.

Es decir, que un líder, que considera al equipo y el desarrollo de sus miembros, y busca favorecer las condiciones que permitan a los miembros a tomar sus propias decisiones es preferible y da mejores resultados, que el líder que gasta energía en comunicar sus decisiones y generando agentes motivadores desde fuera (Gordon, 1965 en Rogers, 1981a).

Para integrar un grupo y favorecer al reconocimiento de identidad como equipo, es propicio, pues, permitir que cada miembro tome la responsabilidad y poder de acuerdo a las circunstancias del mismo, tomando en cuenta la opinión de los otros y ejercer el respeto y la comunicación desde la escucha y la comprensión.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Se consideran como causas la naturaleza, la necesidad, el azar y también la inteligencia y todo lo que depende del hombre. Y todos los hombres deliberan sobre lo que ellos mismos pueden hacer.

Aristóteles

Hay un vínculo indisoluble entre el conocimiento personal y las propuestas del Desarrollo Humano, el crecimiento personal puede darse si el individuo considera los elementos y herramientas con las que cuenta, sin conocimiento propio es muy difícil que haya avance en el desarrollo, y al mismo tiempo, hablar de desarrollo personal implica que se sabe quién es uno. En esta propuesta de liderazgo, se parte del hecho de que una persona, cualquier persona, es capaz de ser una influencia para otros, primordialmente desde el conocimiento que tiene de sí misma y de su manera de relacionarse, poniendo también al servicio de sí y de los demás, las capacidades con las que cuenta. Es así que, desde los testimonios dados por los participantes de un taller y su contraste con diversos postulados del Desarrollo Humano y las teorías del trabajo en las organizaciones, se encontró que es factible generar en las personas cambios en cuanto a su toma de decisiones y en el descubrimiento de sus habilidades y aptitudes para el desempeño de una tarea en particular, y desde ahí, que sea posible que sus modos de relacionarse dentro de los grupos de pertenencia se modifiquen en favor propio y del grupo mismo. Es decir, que llegue a ser “una influencia” y se “deje influir” por los otros, de tal forma, que haya un ciclo de interacción que permita continuar con el desarrollo de esas mismas aptitudes que se tienen de hecho o en potencia. A su vez, ésta propuesta, también se extiende a un liderazgo en grupo desde la integración de los elementos que lo conforman y desde la propia integración e identidad del mismo.

Proponer un nuevo modo de ser en los grupos y las organizaciones, decir que hay un *liderazgo actualizante* que permite a cualquier persona descubrirse y encontrar en sí misma las habilidades para el crecimiento y la influencia en los grupos, es también encontrar una nueva área de oportunidad que, desde cierto punto de vista, complementa diversas teorías actuales que hablan del liderazgo: situacional, colaborativo, compartido,

etc. Abonando así, desde la experiencia en una intervención en la modalidad de taller, a una veta inagotable en el área del Desarrollo Humano: la persona como generador de influencia y como pieza imprescindible de los grupos, los equipos de trabajo y las organizaciones.

Más allá de los aprendizajes derivados de la experiencia facilitadora y de la lectura y análisis que se hizo de algunos autores de la Psicología Humanista, del Desarrollo Humano y del Desarrollo y la cultura organizacional, se puede afirmar que, para el trabajo en instituciones y organizaciones, es vital no dejar de lado la capacidad de las personas de construirse desde sí mismos y de verse influenciados en la relación interpersonal. También que una relación se complementa; siendo un grupo, un modo multidireccional de relación y de crecimiento, en tanto las personas que lo forman sean capaces de reconocerse como individuos con habilidades diferentes de otros y también reconocer que sus carencias pueden ser complementadas por los demás.

Hay también aspectos que, sin haber sido contemplados o presupuestados en la planeación, se dieron en la ejecución del taller y sus actividades, mismos que dan cuenta de “la vida” que cada grupo tiene, y cómo éste se mueve a partir de sí mismo. Es el grupo quien define sus modos de actuar, y es, desde sus propios intereses y modos de ser, cómo, los que lo integran, pueden intercambiar la influencia mutua que generan, y desde ahí, evolucionar hacia un equipo de trabajo, con mayores y más constructivas relaciones internas.

Hubo quien fue capaz de reconocer al equipo como una entidad distinta al grupo, y también quien habló de liderazgo y de cómo a veces, cuando no hay un líder asignado, los miembros de un equipo aprenden a ejercer un liderazgo que reconoce a quien puede conducir la tarea, esto es, a un coordinador-líder, a quien le cede la dirección de manera colaborativa en beneficio del equipo. Prácticamente, todos los participantes llegaron a coincidir en reconocer que la comunicación, la escucha, el entendimiento y la relación empática son factores y habilidades, que no sólo el líder-coordinador habrá de tener y mostrar, sino también los integrantes del grupo, y particularmente, en un equipo de

trabajo, ya que son fundamentales para el logro de los objetivos y para el liderazgo de todos los integrantes. Escucharse, conocerse, ganar confianza, perder el miedo y reconocerse, fueron cuestiones que los miembros del taller descubrieron en sí mismos y en los compañeros participantes. Al finalizar la intervención, creo que, bien se puede dar cuenta, justamente, de ese *liderazgo actualizante* o *liderazgo-coordinador* que se propone en este trabajo.

Desde diversos orígenes, los participantes tuvieron en el taller la oportunidad de vivir una integración a partir de sí mismos y reconocer que son capaces de trasladar esto hacia la organización completa. Así de diverso como era ese pequeño grupo del taller, así de diverso es el grupo al que todos pertenecían como departamento en la empresa.

En la última de las sesiones, como facilitador, sugerí la actividad: “No hay otra regla más que sus reglas”. El grupo, y considero que ya eran un equipo, empezó a trabajar. Como observador, noté que al principio trabajaron como una unidad, como “abejas al panal” o como “hormigas a la tarea”, es decir, se avocaron a la tarea, a la construcción de frases (esa era la actividad) sin hablar ni dirigir, trabajaron alrededor de las mismas. Luego de unos minutos, cada miembro empezó a trabajar individualmente, al mismo tiempo que como equipo. Aparentemente sin reglas, se delegaron y coordinaron tareas individuales, para luego al final, volver a reunirse para culminar la tarea y “agrupar” sus soluciones individuales. Creo que así nos pasa en las organizaciones, como grupo somos un organismo y dentro del mismo hacemos cosas individuales en beneficio de todos y terminamos actuando con inter-dependencia, por lo que resalto que en el taller se realizaba un trabajo, no solamente en grupo sino también en equipo, atendiendo a lo que se necesitaba y lo que la actividad requería: como seres individuales que formaban un todo.

La sabiduría grupal, no dependió del tamaño del grupo, no me atrevería a decir de qué si depende, pero al menos puedo decir un descubrimiento: que en la medida en que existió el interés de cada participante por sí mismo y por el crecimiento del otro, se

conformó un grupo, para luego, construir equipo, y que, un ambiente de libertad, respeto y comprensión, favoreció esto, independientemente de la tarea.

Quizá no hay una novedad al afirmar que “un grupo puede más que la suma de los esfuerzos de sus integrantes” o que “todos para uno y uno para todos” hacen un equipo, pero resulta satisfactorio haber podido darse cuenta, desde una experiencia personal, en parte como un observador, pero también siendo parte de una entidad distinta y convergente llamada equipo, reconocer ahora, que líder no es sólo quien promueve la ejecución efectiva de tareas, un líder también es un coordinador y quien, a través de la oferta de sí mismo y de sus habilidades, fortalezas y carencias, es capaz de construir, agregar y abonar a una colectividad, ya no sólo con lo que tiene sino también con lo que le falta, pues de esta manera, los demás complementan la tarea y se complementa a sí mismo a partir de sus relaciones con los demás. Influir en los demás con el objeto de realizar una tarea de manera eficaz, pero, sobre todo, para ofrecer y recibir el reconocimiento, la aceptación y respeto mediante relaciones con el atributo de la empatía y la congruencia. También, gracias a la indagación teórica y a la labor de análisis hecha para este trabajo que, efectivamente el tema del liderazgo no se agota y que trabajar con grupos fomenta y enriquece el conocimiento personal.

Como tarea, me queda replicar las situaciones aprendidas en varias de las sesiones del taller. De alguna manera, también, ya pasado cierto tiempo y procurando dar seguimiento a los participantes -aunque esto no estaba dentro de los propósitos iniciales, constaté que prácticamente todos han evolucionado en su crecimiento profesional dentro de la empresa. Pero ello, puedo decir, que no sólo fue un efecto derivado del trabajo del taller, sino que también da cuenta de las inquietudes de las nueve personas que me acompañaron en este viaje.

Concluyo este trabajo, con la sospecha esbozada en un principio, -que la integración grupal favorece la conformación de equipos de trabajo-, convertida ahora en la siguiente afirmación; en este grupo y durante el tiempo en el que trabajamos, se dieron

muestras de un grupo que transitó a un equipo de trabajo, particularmente en el sentido de la colaboración y en el interés por el logro de metas comunes.

Termino, ahora, con una estrofa que ilustra el alcance de un liderazgo que todavía se puede decir que trasciende y que influye, frase dicha por una figura que también es considerada líder y que reconoció a otros líderes:

“Ciertamente Alejandro, Cesar, Carlomagno y yo hemos fundado imperios pero... ¿sobre qué descansa las creaciones de nuestro genio?... sobre la fuerza; sin embargo, Jesucristo fundó su imperio sobre el Amor y estoy seguro que aun en esta misma hora millones de personas (de todas clases sociales y edades; voluntaria y gustosamente) darían su vida hasta la muerte por Él el día de hoy”.

Napoleón

REFERENCIAS

- ASALE. (s/f). Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV> Recuperado el 17 de febrero de 2016
- Acevedo, A. (2013) *Aprender jugando 1*. México: Limusa.
- Bateson, G. (1993) *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Bech, J.M. (2005) *Merleau-Ponty. Una aproximación a su pensamiento*. Barcelona: Anthropos.
- Behr, M. (s/f) "Construyendo emociones y acomodando esquemas: Un modelo de exploración, simbolización y desarrollo del self". Recuperado de https://www.pce-world.org/images/stories/pdfs/translations/PCEP_8.1_Behr_Spanish_translation.pdf el: 30 de abril 2016.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Damasio, A. (2005) *En busca de Spinoza*. Barcelona: Crítica.
- Flick, U. (2012) *Introducción a la investigación cualitativa*. España: Fundación Paideia Galiza/Ediciones Morata S.L.
- Fregoso, V. (2008) "La práctica del liderazgo centrado en las personas: estudio cualitativo de las relaciones interpersonales del líder con los integrantes del equipo" (Tesis de doctorado) Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, D.F., México.
- Fromm, E. (1991) *El amor a la vida*, México: Paidós.
- Goberna, R. (2001) *Aprender a liderar equipos*. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee A (2002) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. España: Plaza y Janés
- Griffin, N.S. (2003) "Personalice el desarrollo de sus líderes". *Harvard Business Review. Desarrollando líderes*, p. 51-67. México: Ediciones Deusto.
- Guedes, D. y Moreira V. (2009) "El Método Fenomenológico Crítico de Investigación con Base en el Pensamiento de Merleau-Ponty". Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/terpsicol/v27n2/art10.pdf> el 10 de mayo 2017.
- Huenú, A. (2012) "De la persona al equipo y del equipo a la persona. Taller para la construcción del significado de ser porrista en el equipo de animación del ITESO desde el Enfoque Centrado en la Persona, Guadalajara, agosto a noviembre de 2011" (Trabajo de grado de Maestría en Desarrollo Humano) ITESO, Tlaquepaque, México.

- Jonquera, A. y Moncada, L. (2006) "Fenomenología y psicoterapia humanista-existencial", recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26415105> el 10 de mayo de 2017.
- Jourard, S. y Landsman, T. (1987) *La personalidad saludable*, México: Trillas.
- Kotter, J.P. (1990) "Lo que de verdad hacen los líderes". *Liderazgo, Harvard Business Review*. 1999, p. 39-64. México: Ediciones Deusto.
- Larson C.E. & LaFasto F. M. (1989), *TeamWork: What must go right/What can go wrong*; E.U.A.: SAGE Publications, Inc.
- Le Breton, D. (1999) *Las pasiones ordinarias. Antropología de las emociones*, Buenos Aires: Nueva Visión
- Le Breton, D. (2013) "Por una antropología de las emociones", Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273224904006> Recuperado el 30 de enero de 2017
- Llano, C. (2004) *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?*, México: IPADE/RUZ
- Lowney, C., (2003) *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, Colombia: Norma.
- Martínez, M. (1996) *Comportamiento Humano: nuevos métodos de investigación*. México: Trillas.
- May, R. (2000) *El dilema del hombre*, Barcelona: Gedisa.
- Mérida, M. (2005) "El recibimiento: para una ética como poética de la hospitalidad a partir del desarrollo humano: experiencia con estudiantes de octavo y noveno semestre de licenciaturas e ingenierías, llevada a cabo en el Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara" (Tesis de maestría en Desarrollo Humano) ITESO, Tlaquepaque, México.
- Miranda, J. (2008) "Escuchar la vida. Desarrollo de un curso-taller de escucha empática fundamentado desde el Enfoque Centrado en la Persona, con universitarios del ITESO" (Tesis de maestría en Desarrollo Humano) ITESO, Tlaquepaque, México.
- Moreira, V., Saboia, A., Beco, L., & Soares, S. (1995). "Psicoterapia fenomenológico-existencial: Aspectos teóricos de la práctica clínica con base en las competencias. *Psykhé*, 4(2)". Disponible en <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/77> Recuperado el 5 de julio de 2017
- Moreno, C. (s.f.), "Liderazgo humanista y acción directiva", recuperado de <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/X/Morno.pdf> el 10 de abril 2015.
- Núñez, J. (2008) "Formación de líderes con valores éticos. Descripción y vivencia de los valores en hombres y mujeres adolescentes participantes en el curso-taller "Desarrollo

- de la persona”” (Tesis de maestría en Desarrollo Humano) ITESO, Tlaquepaque, México.
- Nuño, M. (2013) “El desarrollo personal en la empresa: Curso-Taller para propiciar un mayor autoconocimiento de un grupo de trabajadores de la empresa Constructora Inmobiliaria Los Patos S.A. de C.V. desde el Enfoque Centrado en la Persona” (Trabajo de grado de Maestría en Desarrollo Humano) ITESO, Tlaquepaque, México.
- Rodríguez, M. (1985), *Integración de Equipos (3 Serie: Capacitación Integral)*, México: Manual Moderno.
- Rogers, C. (1970) *Grupos de encuentro (2ª edición en español, 2012)*, Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Rogers, C. (1980) *El poder de la persona*, México: Manual Moderno.
- Rogers, C. (1981) *El proceso de convertirse en persona*, Barcelona: Paidós.
- Rogers, C. (1981a) *Psicoterapia centrada en el cliente*, México, Paidós.
- Rogers, C. (1985) *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*, Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Rogers, C. (1986) *El camino del ser*, Barcelona: Kairós
- Rogers, C. y Freiberg, H.J. (1996) *Libertad y creatividad en la educación*, Barcelona: Paidós Educador
- Segrera y colaboradores. (2014) *Consultorías y psicoterapias centradas en la persona y experienciales. Fundamentos, perspectivas y aplicaciones*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Sorcher, M. y Brant J. (2002) “¿Está escogiendo a los líderes adecuados?” *Harvard Business Review. Desarrollando líderes*, p. 9-27 México: Ediciones Deusto.
- Stake, R. E., (1998) *Investigación con estudio de casos*, Madrid, España, Ediciones Morata.
- Sweeney, L. B. y Meadows, D. (1995) *The systems thinking playbook*. USA. Chelsea Green Publishing Company
- Teal, T. (1996) “El lado humano de la gestión”. *Liderazgo, Harvard Business Review*. p.155-179. México: Ediciones Deusto.
- Tver, D.F. (1990) *Working well: the executive's desktop health reference*, US: Gulf Publishing Co.
- Vargas, J.A. (2008) *Desarrollo Humano*. México: Trillas.
- Vargas, X. (2011) *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* México: Etxeta

APÉNDICES

Apéndice I. Cuestionarios para la elaboración del diagnóstico.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas de detección de necesidades:

“Cuestionario para detección de necesidades usando Escala Likert” hecho con los siguientes parámetros de respuesta:

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

Evaluación entorno de trabajo I. Te pido respondas las preguntas del siguiente cuestionario seleccionando la opción con la cual te sientas más convencido/a. Tus respuestas serán anónimas y confidenciales.

*1. Me siento cómodo trabajando en este grupo (Lead to offer - TODO el grupo)

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	44,44%	24
De acuerdo	42,59%	23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7,41%	4
En desacuerdo	3,70%	2
Muy en desacuerdo	1,85%	1
Total		54

*2. Estoy convencido que me encuentro en un buen lugar para trabajar.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	44,44%	24
De acuerdo	44,44%	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,85%	1
En desacuerdo	7,41%	4
Muy en desacuerdo	1,85%	1
Total		54

*3. Encuentro en mi grupo un sitio que me permite crecer profesionalmente.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	29,63%	16
De acuerdo	37,04%	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,96%	7
En desacuerdo	12,96%	7
Muy en desacuerdo	7,41%	4
Total		54

*4. El ambiente de trabajo me ofrece respeto y me siento confiado entre mis compañeros.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	57,41%	31
De acuerdo	35,19%	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5,56%	3
En desacuerdo	1,85%	1
Muy en desacuerdo	0,00%	0
Total	54	

*5. Soy capaz de reconocer (identificar y nombrar) a todos los miembros de mi grupo.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	12,96%	7
De acuerdo	35,19%	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16,67%	9
En desacuerdo	24,07%	13
Muy en desacuerdo	11,11%	6
Total	54	

*6. Puedo trabajar con cualquier persona de mi grupo sabiendo que los resultados obtenidos serán similares.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	37,04%	20
De acuerdo	37,04%	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5,56%	3
En desacuerdo	14,81%	8
Muy en desacuerdo	5,56%	3
Total	54	

*7. En mi grupo se promueve un trato igualitario entre todos.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	37,04%	20
De acuerdo	37,04%	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5,56%	3
En desacuerdo	14,81%	8
Muy en desacuerdo	5,56%	3
Total	54	

*8. El trabajo se asigna equitativamente ya que todos tenemos las mismas capacidades.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	18,52%	10
De acuerdo	38,89%	21
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12,96%	7
En desacuerdo	16,67%	9
Muy en desacuerdo	12,96%	7
Total		54

*9. Mis logros en el trabajo son reconocidos de manera individual.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	16,67%	9
De acuerdo	40,74%	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20,37%	11
En desacuerdo	14,81%	8
Muy en desacuerdo	7,41%	4
Total		54

10. Reconozco que lo que hago forma parte de un esfuerzo por conseguir objetivos organizacionales y por eso puedo decir que todos trabajamos con el mismo empeño para lograrlos.

Opciones de respuesta	Respuestas	
Muy de acuerdo	42,59%	23
De acuerdo	37,04%	20
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9,26%	5
En desacuerdo	7,41%	4
Muy en desacuerdo	3,70%	2
Total		54

A continuación se muestra el “**Cuestionario de respuestas incompletas exploratorio del clima laboral**”, incluyendo las respuestas recibidas.

Completa las frases escritas a continuación con la primera respuesta que venga a tu mente al finalizar de leerla. Cuando dice grupo u organización se refiere a Design to Offer Configuration & Quotation.

*1. En mi grupo la comunicación es:

buena
Primordial
Agradable
Clara y respetuosa
Minima
dispersa
primordial
buena
Excelente
Buena
A veces nula y a veces nos ponen una junta con “subject: Important” para decirnos que no nos pueden decir nada, que eso no deja enojados, confundidos y es pérdida de tiempo. Nos dicen lo mismo que sabemos que al final no sirve de nada y/o confunde más.
Buena, en algunas ocasiones demasiado repetitiva.
Directa e Indirecta
clara entre los que hacemos lo mismo
abierta
importante
Facil
Difusa

una de las areas de oportunidad más grandes
se manejan muchas cosas en secreto cuando debería de ser abierta y se maneja mucho la hipocrecia
muy poca
muy buena
Buena
abierta y concisa
Buena
Buena
Un area de oportunidad
Efectiva
Muy buena y efectiva
clara y precisa. Toda la gente es accesible, y esta dispuesta a reponder nuestras dudas
Muy buena
Efectiva
buena
suficiente
buena
Muy buena
Bastante buena
buena
efectiva
abierta y continua
Suficiente por parte de gerencia, efectiva entre compañeros / peers
primordial e importante
Muy buena
Buena

*2. El reconocimiento que recibo de otros me parece:

normal
Agradable
Reconfortante
Gratificante
Nulo
bueno
Bueno
normal
Muy bueno y me gusta que lo reconozcan
Buena
Poco
Inexistente, los reconocimientos son muy escasos.
No aplica aún
lo recibo de otras personas pero no de mi supervisor
justificada
importante para la motivacion
Apropiado
escasa
malo , ya que no está basado en los hechos que realmente aportan valor agregado a este negocio y es por la falta de conocimiento.
reconfortante, te das cuenta de que trabajas con personas que aprecian lo que haces, asi como gente que envidia lo mismo
bueno
Excelente
bueno
excelente; satisfactoria
Bueno
Bueno
Poco

Adecuado
agradable
agradable.
bien
Agradable
N/A
aceptable
bueno
Bueno
muy bien
poquito
adecuado
agradable
Últimamente deficiente por parte de gerencia, bueno entre compañeros / peers
satisfactorio
Regular
padre

*3. La necesidad más grande de mi grupo es:

liderazgo
Crecer
Conocernos mas
Equidad
Motivacion
liderazgo
compromiso
aprender
Integracion

Seguimiento
Que hagamos muchas quotes dentro del TAT, sin importar la calidad.
La igualdad en la carga de trabajo, se han intentando varios cambios pero en lo personal sigo pensando que siempre son las mismas personas que terminan haciendo mas.
La sincronizacion de todos en el grupo para poder cumplir con los objetivos establecidos
la atencion de su supervisor
tener mas responsabilidad
hacer el trabajo con calidad
Oportunidades
equidad
que se les motive , se les reconozca y se le de valor al esfuerzo llevado acabo
comunicar oportunamente cualquier situación del proceso
No lo sé
seguir comunicandonos
un Team Lead
integracion con los nuevos empleados que se estan viniendo.
evitar que se quemen los tasks
Hacer un trabajo de calidad y terminarlo a tiempo
Motivación y comunicación
mayor capacitacion y felxibilidad
tener más rapidez en el R&A
obtener mas experiencia y así poder llevar a cabo un trabajo mas rapido y con calidad
satisfacer las necesidades del cliente
Conocernos
cumplir objetivos
estabilidad
relacionarse
Integración

aprender detallitos sobre configuracion
la convivencia fuera de la oficina
el trabajo en equipo.
repartir el trabajo equitativamente y estar más organizado
Crecimiento vertical
mayor dedicacion y esfuerzo
Sentarnos en la misma area para tener mejor comunicacion en persona
crecer

*4. En el grupo, yo soy:

Nuevo y aún no hay un sentimiento de pertenencia y apoyo por parte de mis compañeros y manager
.
Amigable
Una persona de la que se pueden apoyar
Un@ mas
muy buen elemento
parte del éxito o fracaso
ayuda
Un Nuevo colaborador con ganas de aprender mas
Uno de los nuevos integrantes.
Uno mas
NA
Una persona en periodo de aprendizaje
he adquirido responsabilidades por el tiempo y experiencia
líder
uno mas del equipo
un compañero
poco reconocido

un miembro más.
fundamental y apreciado en lo que hago
Un elemento
agradable
una pieza del rompecabezas
de los de experiencia; x el nodo en el que trabajo y x la antigüedad; y soy de los que están siempre disponibles para ayudar y contribuir
importante
Un empleado en busca del dominio de mi área, y desarrollo y crecimiento de la misma
Alguien que da, responde con Buena actitud y no es correspondido de igual manera.
uno mas...
De las que le gusta ayudar a otros aunque me atrase un poco
Cotizadora
un buen elemento
Nueva
nuevo
parte de un mismo fin
uno mas
Un buen integrante
alguien con la que puedes contar
feliz
una pieza fundamental
quoting full time
Sociable, responsable y confiable.
un trabajador satisfecho con lo que hago y en el grupo que me gusta
SLED
responsable

*5. Mi grupo está encaminado a:

al progreso
al exito
El exito
Alcanzar objetivos
mejores numeros
A ser un equipo grande pero con poca posibilidad de aportar algo mas que lo requerido.
Cumplimiento de objetivos de manera individual y grupal
enfoques personales e individuales
al éxito
alcanzar los objetivos como quoters
crecer y mejorar
crecer
se desconoce el camino, la dirección y en dónde nos encontramos , falta de comunicación y de una estrategia clara de crecimiento (para nosotros, no para la empresa)
el cambio constant y la renovación, asi como a un gran crecimiento
alcanzar objetivos
el éxito
cumplir con los estandares que la empresa necesita para el exito
a una mejor sinergia; a tomar totalmente las riendas del proceso ahora con estos cambios.
destacar
A ser eficiente al satisfacer las necesidades del cliente
Entregar números
exito
desarrollarse mejor.
dar un servicio a clientes internos como ISR, SR. como una pieza importante del proceso de ventas de HP. Y esta encaminado a la calidad y eficiencia dentro del proceso.

cumplir las metas
A obtener buenas metricas
crecer
ser el mayor equipo de Config & Quote y posicionar a Sales Ops. HP como la mayor organización de operaciones de ventas de la industria
lograr objetivos trabajando en equipo
Mejora en procesos
tener mucho exito
cumplir con los métricos
tener éxito.
Creecer y desarrollar con el esfuerzo de todos una mayor atención y habilidad en el proceso para tener mayores numeros y TAT
Alcanzar un objetivo común
crecer y trabajar
Creecer
seguir adelante

*6. Dentro del grupo personalmente me siento:

avanzando, sin embargo aún desconozco muchas cosas que no se me han explicado y se estan exigiendo
Agusto
Aceptada
Contento
Desmotivad@
muy bien
cómoda
tranquilo
Muy contento
Motivado

Sin motivación y frustrada. No es possible que ganemos menos que los nuevos cuando algunos tenemos mas experiencia. A ellos los entrenaron super mal, salen de R&A sin saber cosas básicas. Por eso tanta gente se está cambiando de puesto. Se que todos somo reemplazables pero la calidad del trabajo va a cambiar si no los estan entrenando bien.
Poco reconocido
Bien
que piden mi apoyo
cómoda
satisfecha
comodo, pero con ganas de crecer
explotado
desmotivado
enfadado y listo para buscar nuevas oportunidades
bien
contenta
muy agusto
excelente. Es un buen grupo; en general todos los managers son de buen trato; y nuestro trabajo de a poco es mejor reconocido.
integrado
Con retos pero apoyada por mi equipo
Desmotivado y sin oportunidad de crecimiento
bien, pero podria estar mejor
muy cómoda porque me recibieron bien y todos estan dispuestos a ayudar.
comoda, puedo ser yo misma. Puedo resolver mis dudas.
Comodo
Comoda
comprometido
útil
uno mas

Satisfecho
muy comoda
integrada y con experiencia en el proceso
cómodo.
confiado realizando mi trabajo.
Poco satisfecho, ultimamente presionado por la alta carga de trabajo de mi segmento ahora que muchos compañeros han realizado movimientos horizontales dentro y fuera de la empresa. Una relación trabajo-recompensa deficiente.
muy agusto trabajando en el segmento que me ha tocado.
Comodo
comoda

*7. El éxito de la empresa está determinado por:

su filosofia permeada en la gente
Nosotros
El logro compartido
el esfuerzo en conjunto y el empeño personal
Nuestro trabajo
reducción de costos
el trato hacia el cliente
la gente
El trabajo en equipo de todas las areas de la misma
Objetivos
Dinero
Aprender a reconocer talentos y fomentarlos.
El esfuerzo y motivación de sus colaboradores
la comunicacion entre los trabajadores y su supervisor
sus empleados
trabajo en equipo y comunicación

el trabajo y esfuerzo
Buena comunicacion
miembros que hacen una labor increíble y que desgraciadamente no se les reconoce
la mejora constante y buscar siempre la excelencia en los procesos
el logro de objetivos, trabajando en equipo y con Buena comunicaciób
sus integrantes
todos
el compromiso que pongamos cada segmento; cada proceso y cada individuo. Y obviamente por el trabajo que estén haciendo nuestros ejecutivos.
ofrecer productos y servicios de calidad
Trabajo en equipo
La comunicación, compromiso, determinación y trabajo en equipo.
nuestro trabajo
la constancia de sus empleados producto de un buen trato por parte de la misma empresa hacia nosotros.
la calidad y eficacia de nuestro trabajo individual y asi mismo del equipo.
el trabajo en equipo
Los que lo conformamos
el éxito y esfuerzo de las personas que trabajan en ella.
Cada una de las personas que laboran en ella y su actitud hacia su trabajo.
trabajo en equipo
Ventas
el trabajo de todos los empleados
la dedicación y responsabilidad de sus empleados
su gente.
Satisfacer las necesidades del cliente en la mejor manera posible.
Por sus empleados y sus productos
el empeño, esfuerzo y dedicacion de todos sus empleados.
Su gente
el esfuerzo

*8. Sin mi colaboración el grupo estaría:

aun no lo se
Igual
Triste
incompleto
Bien
incompleto
con mas tareas que realizar
igual
Trabajando menos eficientemente
Sobrecargado de trabajo
Igual
Con algunas trabas, creo que apporto mucho al equipo y la ayuda seria necesaria.
Buscando nuevos integrantes
te hacen sentir que no eres necesario, pero con el tiempo llegas a desarrollar capacidades con que puedes apoyar a los demas y resolver asuntos en particular que otros no
funcionando igual
igual
bien pero mas cargado de trabajo
con mas trabajo
todos aportamos algo a este negocio
perdido
igual
mas carga de trabajo
incompleto
igual; en el grupo existe mucha gente con talento; solo es cuestión de capacitacion para el posible repuesto.
continuando normalmente
con mas trabajo

menos atendido
igual
todos desempeñamos un papel importante, cada uno tiene algo bueno que aportar que es útil para el grupo.
trabajando a presión, y con mayor margen de error.
Bien
Incompleto
incompleto
incompleto
siguiendo adelante
Incompleto
con mas carga laboral
más lento con el flujo de trabajo
desigual.
Nadie somos indispensables, pero creo que mi colaboración es bastante buena.
Con una carga de trabajo altamente voluble, al menos Volume
un poco apretado de trabajo, doy y hago lo mejor de mi para que las quotes salgan lo mas pronto posible.
desequilibrado
tristes

*9. Los líderes de mi organización representan para mí:

me gustaría que representaran admiración, sin embargo exigen mucho y
.
Motivacion
un buen ejemplo
Alguien que le reporta directamente a Don sin preocuparse ni interesarse mas a fondo en el trabajo o sus empleados
crecimiento

ejemplo de superacion
un soporte
Ejemplos para seguir y superarme
Un ejemplo a seguir
Desconfianza. En realidad no les importa la gente, dicen que si pero nunca se ve
Personas con mucho potencial pero con barreras para realmente tomar decisiones que afectan el proceso, siento que las decisiones no son tomadas por los lideres directos sino por otras influencias.
Personas de las cuales puedo aprender bastante
estan llegando a muchos acuerdos que son poco claros aun
los ejemplos a seguir
compañerismo
Un apoyo para cualquier problema
poco apoyo
supervisión
aprendizaje y confianza
solo un punto de contacto
un ejemplo
respeto
un buen ejemplo; motivación.
la dirección
Un ejemplo de trabajo en equipo
Personas que solo reciben ordenes y hacen todo para seguirlas.
simple administracion
personas que han logrado sobrepasar el estándar requerido.
una guia, así mismo mentores, personas con quien quiero crecer profesionalmente
un ejemplo a seguir
Motivacion
un modelo a seguir
cambio constante

un apoyo
Ejemplos a seguir
ordeny autoridad
confianza
autoridad y liderazgo.
Un punto de contacto y un buen canal de comunicación
Un eje de dirección importante para lograr los objetivos organizacionales, a nivel de supervisores han sabido liderar a nuestro grupo con calidez humana y mucha dedicación
confianza y apoyo
Análisis, supervisión, control y correcciones necesarias.
respeto

*10. El trabajo que hago es:

retador y de mucho detalle con aprendizaje, tengo que ser bastante meticuloso
Importante
Importante
Practico y eficiente
Importante
Acertado y de calidad
fácil pero en ocasiones estresante
excelente
Muy bueno y notorio
Parte necesaria del proceso de venta de HP
Importante pero nadie lo nota.
Repetitivo, exigente y sin mucho crecimiento o aporte profesional.
Bastante agradable por que me reta con aprendizaje Nuevo cada día
configuration and quotes
importante pero repetitivo

satisfactorio
Importante para HP
repetitivo
siempre pensando en el cliente.
una forma de aprender dia a dia
bueno
interesante
muy interesante
Relevante. Somos parte esencial para que nuestros partners de ventas ofrezcan y vendan nuestro catalogo. y nuestro trabajo limpio y puntual es clave a la hora de las negociaciones.
interesante
QS
meramente operacional, sin ser notado
bueno
importante para el grupo y esta realizado de la mejor manera possible y con mucha actitud.
es un reto diferente dia con dia. para nada lo consider monotono.
bueno
Entretenido
importante para alcanzar los objetivos organizacionales
dinámico
gratificante
Demandante, pero una buena oportunidad para crecer
algo complicado, pero con retos
importante
professional.
Entregar quotes de la manera mas rapida y con la mayor calidad.
Importante, crucial dentro de Sales Operations
muuy importante ya que las ventas dependen de las cotizaciones que yo hago.

De Vital importancia en todos los aspectos, requiere de nuestra concentración para evitar errores y contratiempos
excelente

Apéndice II. Tabla 7. “Cronología y temática de las sesiones de taller”

Sesión	FECHA	Actividad	Descripción
1	17-Feb	Presentación del facilitador	El facilitador se presenta al grupo, puede apoyarse con pintarrón para hacer notas.
		Reglas del taller	Se muestran los acuerdos iniciales del taller, se puede auxiliar del pintarrón. Acuerdos de todos los participantes.
		Presentación de los participantes	Los participantes se presenten uno por uno. Nombre, gustos, tiempo en la empresa. Alguna otra cosa.
		Actividad : Yo y el grupo	Se reparte a cada participante un cuestionario el cual debe responder en forma clara, sincera y espontánea, expresando sus vivencias, sentimientos y actitudes" (Acevedo, 2013, p.196)
		Como concerse en tríos	Los miembros de cada terna se llamarán A, B y C. Durante tres minutos A le cuenta a B y a C tanto como desee de sí mismo. B y C repiten el proceso. B y C durante tres minutos, repiten e infieren lo que oyeron decir a A. Al finalizar se comenta el ejercicio (Acevedo, 2013, p.110)
2	24-Feb	Inicio, reflexión de sesión anterior	Con la finalidad de retomar lo visto en la sesión anterior, y hacer reflexión de lo que iniciábamos, se invita al grupo a compartir la experiencia y ver cómo se fueron y cómo llegan a esta nueva sesión.
		Temas de comunicación no verbal	Práctica objetiva de compartimientos no verbales. Análisis de los mensajes del cuerpo y las señales que se emiten en la comunicación. Describir en ternas el lenguaje corporal de la otra persona.

		Avalancha	El grupo se pone en línea, en posiciones encontradas, cada fila estará hombro con hombro y extenderán el brazo y el índice de la mano derecha. El equipo recibirá un palo con arandelas. El palo deberá sostenerse apoyado sobre los índices, a cada extremo se colocará una arandela. El objetivo es bajar el palo desde una altura dada y hasta el piso, sin que las arandelas se caigan. Hay tres reglas: 1. No puede sostenerse el palo con la mano, sólo apoyarse sobre el índice. 2. no Está permitido tener más contacto con el palo como no sea el dedo índice, si se deja de tocar el palo, se da aviso al coordinador y se repite desde el principio. 3. Si alguna de las arandelas cae, el ejercicio se reinicia luego de colocarla de nuevo (Sweeney y Meadows, 1995, p.215)
		Cierre de la sesión	Los participantes responderán con una frase: cómo me voy, qué aprendí, qué me gustó o qué me disgustó de la sesión
3	3-Mar	Inicio, reflexión de sesión anterior	Con la finalidad de retomar lo visto en la sesión anterior, y hacer reflexión de lo que iniciábamos, se invita al grupo a compartir la experiencia y ver cómo se fueron y cómo llegan a esta nueva sesión.
		Escuchar al otro en silencio.	Los participantes se sientan en parejas, durante 5 minutos cada uno le contará al otro algo personal, mientras que la pareja permanecerá totalmente en silencio. Dispuesto física y psicológicamente para el otro. Luego se intercambian las parejas y se repite el ejercicio. Al finalizar intercambian reflexiones antes de abrir la discusión con el grupo
		Reflexión de actividad	En círculo el grupo comentará su experiencia con respecto a la actividad propuesta. Verificar sensaciones, emociones y validar que la gente se haya sentido escuchada. Retroalimentación general.

		Supervivencia en el desierto	Se establece una situación hipotética: el grupo está en el desierto y sólo cuentan con 15 objetos para sobrevivir, el grupo deberá ordenarlos de acuerdo a la importancia que le otorguen para que les ayuden a sobrevivir. El número 1 será el más importante y el 15 el más prescindible. La decisión para el ordenamiento debe ser unánime.
		Cierre de la sesión	Los participantes responderán con una frase: cómo me voy, qué aprendí, qué me gustó o qué me disgustó de la sesión
4	10-Mar	Inicio, reflexión de sesión anterior	Con la finalidad de retomar lo visto en la sesión anterior, y hacer reflexión de lo que iniciábamos, se invita al grupo a compartir la experiencia y ver cómo se fueron y cómo llegan a esta nueva sesión.
		Retroalimentación de actividad 'Supervivencia en el desierto'	Los participantes trabajarán de manera individual un cuestionario de evaluación de la actividad. Luego se comentará en grupo.
		Cierre de la sesión	Los participantes responderán con una frase: cómo me voy, qué aprendí, qué me gustó o qué me disgustó de la sesión
5	17-Mar	Inicio, reflexión de sesión anterior	Con la finalidad de retomar lo visto en la sesión anterior, y hacer reflexión de lo que iniciábamos, se invita al grupo a compartir la experiencia y ver cómo se fueron y cómo llegan a esta nueva sesión.
		NASA	"Se reparte la 'hoja de trabajo individual' que deberá contestarse durante 15 minutos. Al término de este tiempo se entrega a cada persona una 'hoja de respuestas individuales y de grupo'. Se reparte una 'hoja de trabajo en grupo'; uno de los miembros debe anotar la decisión común. Se trabaja en equipo. Una vez concluido se evalúa.
		Cierre de la sesión	Los participantes responderán con una frase: cómo me voy, qué aprendí, qué me gustó o qué me disgustó de la sesión

6	31-Mar	Inicio, reflexión de sesión anterior	Con la finalidad de retomar lo visto en la sesión anterior, y hacer reflexión de lo que iniciábamos, se invita al grupo a compartir la experiencia y ver cómo se fueron y cómo llegan a esta nueva sesión.
		FODA individual (revisión-retroalimentación)	La sesión anterior dejó pendiente el compartir el diagrama FODA de algunos participantes. Dedicaremos tiempo para terminar de escucharnos y retroalimentarnos.
		Cierre de la sesión	Desde hace dos sesiones, uno de los participantes ha querido compartir una situación personal que le hizo notar algunos cambios en su modo de conducirse derivado del trabajo en el grupo. Daremos tiempo y espacio para que nos cuente. Los participantes responderán con una frase: cómo me voy, qué aprendí, qué me gustó o qué me disgustó de la sesión
7	14-Abr	Inicio, reflexión de sesión anterior	Con la finalidad de retomar lo visto en la sesión anterior, y hacer reflexión de lo que iniciábamos, se invita al grupo a compartir la experiencia y ver cómo se fueron y cómo llegan a esta nueva sesión.
		FODA individual (revisión-retroalimentación. Continuación)	La sesión anterior dejó pendiente el compartir el diagrama FODA de algunos participantes. Dedicaremos tiempo para terminar de escucharnos y retroalimentarnos.
		Cierre de la sesión	Los participantes responderán con una frase: cómo me voy, qué aprendí, qué me gustó o qué me disgustó de la sesión
8	21-Abr	Inicio, reflexión de sesión anterior	Con la finalidad de retomar lo visto en la sesión anterior, y hacer reflexión de lo que iniciábamos, se invita al grupo a compartir la experiencia y ver cómo se fueron y cómo llegan a esta nueva sesión.

		Revisión y retroalimentación de trabajo en FODA grupal	Tiempo para compartir la experiencia como grupo y las resoluciones finales del trabajo con el FODA personal y grupal. Recuperar experiencia.
		Community maze	Explorar la disciplina en el conocimiento de equipo. Reconocer el costo de perder las oportunidades "win-win" y el beneficio de la competencia colaborativa. (Sweeney y Meadows, 1995, p.54)
		Cierre de la sesión	Los participantes responderán con una frase: cómo me voy, qué aprendí, qué me gustó o qué me disgustó de la sesión
9	28-Abr	Inicio, reflexión de sesión anterior	Con la finalidad de retomar lo visto en la sesión anterior, y hacer reflexión de lo que iniciábamos, se invita al grupo a compartir la experiencia y ver cómo se fueron y cómo llegan a esta nueva sesión.
		Revisión y retroalimentación del taller. Recuperación de experiencias y aprendizajes	Tiempo para compartir la experiencia como grupo y establecerse como equipo de trabajo. Recuperar experiencias individuales, grupales y aprendizajes derivados de la reflexión.
		Cierre de la sesión	Los participantes responderán con una frase: cómo me voy, qué aprendí, qué me gustó o qué me disgustó de la sesión
10	5-May	Inicio, reflexión de sesión anterior	Con la finalidad de retomar lo visto en la sesión anterior, y hacer reflexión de lo que iniciábamos, se invita al grupo a compartir la experiencia y ver cómo se fueron y cómo llegan a esta nueva sesión.
		Actividad: Creación de carta	Creación de una carta dirigida a algún miembro de su equipo (su supervisor inclusive) con referencia a sus aprendizajes en el taller, y una exposición breve de qué pueden hacer ahora en sus equipos a partir de lo aprendido.
		Actividad: Mi aprendizaje y su relación con mi lugar de trabajo.	Repaso de términos aprendidos/trabajados para reforzar como habilidades de liderazgo y construcción de equipos de trabajo desde algunas frases de uno de los fundadores de la empresa.
		Cierre de la sesión	Reflexiones finales de las actividades y del taller en general.

